

COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADE RURAL:

O CASO DA HOLAMBRA

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto
de Economia da Universidae
de Estadual de Campinas

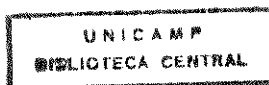
Raul Geraldo Herbers



Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Kageyama

Campinas, 1989

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP**



aos "holambreses"
e outros brasileiros

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas deram contribuições a esta tese. Do Instituto de Economia da UNICAMP cabe destacar *Sérgio Silva e Bastiaan Reydon*, que participaram da discussão do projeto de tese, *Antônio Márcio Buainain*, pela leitura de uma versão preliminar do primeiro capítulo e, em especial, *Angela Kageyama*, por sua dedicação da orientação.

Da Holambra cabe destacar *Nicolaas Kors*, ex-diretor geral da cooperativa, e *Hendricus de Wit*, atual diretor geral, pela confiança depositada, e ainda *Joseph Beckers*, contador da cooperativa que prestou auxílio na coleta de dados. Grande contribuição prestaram os produtores associados entrevistados que, mesmo anonimamente, sempre demonstraram boa vontade. O mesmo vale para outras pessoas entrevistadas, em particular aquelas que vivenciaram mais de perto a história da Cooperativa Holambra. Também teve importância a troca de idéias e informações com *Mari Smits*, historiador holandês que atualmente desenvolve trabalho sobre a Holambra.

Outras pessoas deram valiosas contribuições, como *Geraldo Müller*, do CEBRAP, pela leitura do projeto de tese e estímulo ao desenvolvimento do trabalho, e o pessoal da FIDENE e COTRIJUI (de Ijuí - RS), entre os quais cabe destacar *Walter Frantz*.

Cabe agradecer à UNICAMP e ao CNPq pelo financiamento de partes do período de trabalho, e a *Vera Lucy Garcia*, pelo trabalho de datilografia.

Eventualmente pode ter havido omissões, o que não significa menosprezo pelas contribuições. Assim também, eventuais erros no presente trabalho não devem ser debitados às pessoas que para ele contribuíram, e são de responsabilidade exclusiva do autor.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUÇÃO	1

CAPÍTULO I

PENSAMENTO E PRÁTICA COOPERATIVISTAS - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
1. A Cooperativa no Mundo "Ideal"	5
2. A Cooperativa no Mundo da Concorrência	11
3. Autonomização da Cooperativa e Desigualdade Econômica do Quadro Social	29
4. Conclusões	37

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DO "ESTUDO DE CASO"	40
---------------------------------------	----

CAPÍTULO III

PERIODIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DA HOLAMBRA	47
1. 1948/59: Fundação e Período de Implantação	48
1.1. Origem da Colônia	48
1.2. O Projeto de Heymeijer e seu Fracasso	52
1.3. Intervenção do Governo Holandês na Colônia..	56
1.4. Um Balanço dos Primeiros Anos	61

2. 1960/67: Definição dos Setores "Dinâmicos"	68
3. 1968/78: A Grande Expansão Liderada pelas Flores	80
4. 1979/88: Crise e Redefinição do "Papel" da Cooperativa	85
5. Alguns Projetos da Holambra	97

CAPÍTULO IV

O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DA PROPRIEDADE DA TERRA	102
Apêndice: Comentários sobre o Método de Elaboração das Tabelas	122

CAPÍTULO V

ESTUDO SOBRE CATEGORIAS DE PRODUTORES ASSOCIADOS DA CAPH E SUA RELAÇÃO COM A COOPERATIVA	126
1. Seleção dos Produtores	127
2. Caracterização Geral dos Casos	129
2.1. Área, Associação de Capitais e Utilização de Empregados	131
2.2. Grau de Instrução	135
2.3. Moradia e Condição de Vida dos Produtores ..	136
2.4. Conclusão	139
3. "Histórias de Vida" dos Produtores	141
4. Considerações Adicionais sobre a História dos Produtores Entrevistados	186

5. Estrutura Produtiva Atual dos Produtores	190
6. Relações com a CAPH	204
CONCLUSÕES	238
BIBLIOGRAFIA CITADA	251

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A partir da crise da economia brasileira, nos anos 80, tem-se reacendido o debate em torno das possibilidades do cooperativismo oferecer alternativas de desenvolvimento. Representantes das mais diversas posições ideológicas têm contribuído para o debate, por meio de trabalhos dos mais variados tipos: gerais ou específicos, de caráter sociológico, jurídico, etc.

O presente trabalho é teórico-empírico. Seu caráter teórico consiste em estudar o sentido e os limites do cooperativismo para o desenvolvimento econômico do meio rural. Seu caráter empírico reside na pesquisa sobre a Cooperativa Agro-Pecuária Holambra (CAPH) e seus associados. A base empírica é utilizada para avançar nas questões teóricas que se apresentam frente ao objetivo teórico mais geral.

Se, de um lado, a estreita base empírica utilizada deixa a desejar se se pensar numa possível contribuição histórico-sociológica — cabe dizer que as pretensões histórico-sociológicas deste trabalho se restringem àquelas abrangidas pela base empírica definida, ao contrário das pretensões na área econômica —, por outro lado, isso é "compensado" pelo aprofundamento da pesquisa sobre a referida base empírica, sobre a qual é feito um "estudo de caso".

No capítulo I é feita uma revisão bibliográfica apontando a distância que ficou entre o pensamento e a prática cooperativistas, tomando-se por base o pensamento de diversos autores. Aponta-se uma série de equívocos de interpretação sobre a

entidade cooperativa. Este trabalho insiste sempre para que se veja a cooperativa como uma empresa, ainda que dotada de alguns atributos particulares. No final da revisão bibliográfica são emitidos alguns juízos de valor sobre o cooperativismo, tendo em vista seu sentido e seus limites para o desenvolvimento econômico do meio rural. Cabe acrescentar que a revisão bibliográfica não se pretendeu exaustiva, mas buscou apenas caracterizar as principais falhas do pensamento cooperativista no que diz respeito às possibilidades desenvolvimentistas do cooperativismo, e traçar um esboço de interpretação (e implícito nisso um juízo de valor) alternativo.

No capítulo II é definida a metodologia do "estudo de caso", que é apresentado nos três capítulos seguintes.

No capítulo III define-se a periodização da formação da Cooperativa Holambra e seu quadro social, analisando-se sua origem e os fatores de seu crescimento. São também explicitados alguns aspectos da gestão da cooperativa, assim como alguns projetos de membros da colônia que se formou em torno dela e sua tramitação na cooperativa, reveladores do tipo de estratégia empresarial praticada pela Cooperativa Holambra.

No capítulo IV é estudado o processo de concentração da produção e da propriedade da terra entre os associados da cooperativa.

No capítulo V é feito um estudo sobre alguns associados selecionados (grandes, médios e pequenos produtores), analisando a diferenciação ocorrida entre os produtores e seu impacto sobre a relação das diversas categorias de produtores com a cooperativa.

Esses aspectos foram selecionados com o intuito de cum-

prir os objetivos propostos, quais sejam: em primeiro lugar, estudar o sentido e os limites do cooperativismo para o desenvolvimento econômico do meio rural; tendo em vista esse objetivo mais geral, foram adotados mais dois objetivos: o primeiro, que é analisar a desigualdade econômica entre os associados de uma cooperativa e as influências disso sobre a gestão da cooperativa (e vice-versa, a importância da cooperativa para as diversas categorias de produtores); e o segundo, que é estudar os fatores de diferenciação entre os sócios da Cooperativa Holambra, que passaram historicamente por dois "momentos" bastante distintos: o primeiro, "inicial", quando eles eram economicamente pouco desiguais, e o segundo, atual, em que são muito desiguais.

Finalmente, não se pode omitir o fato de que o autor deste trabalho é filho de produtor associado da Cooperativa Holambra e membro da comunidade de holandeses e descendentes que se formou em torno desta. Devido a isso foi possível presenciar o grande crescimento econômico e o paralelo processo de concentração por que passou a comunidade. Também tornou possível constatar que a comunidade rural "holambresa" obteve certo destaque econômico em sua região; sobre isso parece inclusive haver consenso entre "holambreses" e observadores de regiões adjacentes, não vinculados à Cooperativa Holambra. Esses fatos serviram como fonte de inspiração básica de todo o trabalho.

CAPÍTULO I

PENSAMENTO E PRÁTICA COOPERATIVISTAS - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

I. PENSAMENTO E PRÁTICA COOPERATIVISTAS - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. A Cooperativa no Mundo "Ideal"

Ainda hoje boa parte dos textos sobre cooperativismo relembra a lendária experiência dos "Pioneiros de Rochdale" e de outros precursores, frisando a origem do cooperativismo como um movimento alternativo e de oposição ao capitalismo concorrencial do século XIX. E muitos cooperativistas ainda aproveitam essa referência para repisar a necessidade, segundo eles, de operários e pequenos produtores autônomos se unirem em organizações cooperativas para esquivarem-se da "exploração" capitalista.

Os primeiros cooperativistas¹, entre os quais Robert Owen (1772/1858) e Charles Fourier (1772/1837), caracterizavam-se, tal como os socialistas, por sua indignação e revolta diante das desigualdades sociais proporcionadas pelo capitalismo. Mais significativas que suas idéias foram suas atividades práticas de formação ou tentativas de formação de associações cooperativas. Em comparação com os socialistas (marxistas), os primeiros cooperativistas só podem ser considerados utópicos se se levar em conta seu caráter inconseqüente no que diz respeito à libertação do campesinato e operariado enquanto classe dominada, e mesmo assim só em última instância, dado que o cooperativismo atenua (ou ao menos tenciona fazê-lo) a condição miserável da

1 *Uma exposição bastante sintética sobre a formação do pensamento e os precursores cooperativistas encontra-se em Miranda (1973:7-38).*

classe dominada do capitalismo.

Décadas mais tarde, os cooperativistas "práticos" já não são mais os expoentes máximos do movimento cooperativista. Seu lugar passou a ser ocupado pelos "teóricos" cooperativistas, entre os quais se destacam Charles Gide (1847/1932) e George Fauquet (1873/1953). É devida a Gide a sistematização dos fundamentos da Doutrina Cooperativa, que já haviam sido elaborados pelos Pioneiros de Rochdale. De qualquer forma, "a realização de Rochdale abre caminho para a criação de Escolas e Doutrinas". E "partindo de sua experiência, outras realizações se efetivam" (Miranda, 1973:22).

Os "teóricos" esmeram-se em afiar a Doutrina Cooperativista, incorporando-lhe as pretensões esboçadas pelos cooperativistas "práticos". Incorporam, por exemplo, os objetivos de "construção de casas para fornecer alojamento a preço de custo" e a "educação e luta contra o alcoolismo" da Cooperativa de Consumo dos Pioneiros de Rochdale (Pinho, 1965:41). Tratam de difundir a Doutrina Cooperativista, considerada como importante instrumento para impulsionar o movimento cooperativista.

Além disso, os "teóricos" também discutem (e divergem entre si quanto a) o melhor posicionamento do Estado frente ao movimento e a amplitude ideal do cooperativismo dentro da economia capitalista. Quanto ao posicionamento do Estado, há os que defendem a supressão total do intervencionismo estatal, assim como os que defendem certas formas de intervenção. Entre estas formas, incluem-se desde o apoio creditício até a formação de cooperativas pelo Estado. Quanto à amplitude ideal do cooperativismo, há os que defendem a cooperativização integral da sociedade, como Gide, e os que acham que o cooperativismo não tem

meios para chegar a tanto, devendo-se ater a "apenas algumas 'fases' do processo econômico: a 'inicial' (explorações camponesas, oficinas artesanais, etc). e a 'final' (distribuição e consumo), desempenhadas por pequenas unidades, nas quais as relações econômicas se estabelecem de forma personalizada", como Fauquet (Miranda, 1973:35).

Já há aqui uma clara "idealização" do cooperativismo. Trata-se de uma discussão idealizadora do cooperativismo, em bases mais (Fauquet) ou menos (Gide) realistas. Vale colocar que nos planos dos Pioneiros de Rochdale já aparecia o projeto de "cooperação integral". Assim, pode-se dizer que a "idealização" nasceu junto com os primeiros movimentos cooperativistas. Mas se num primeiro momento a "idealização" cumpre um papel secundário no movimento cooperativista, indo a reboque da "prática" cooperativista, mais tarde a "idealização" assume o papel de motor do movimento (ao lado de outros elementos), principalmente através da Doutrina². Mesmo que não se deva creditar apenas à "idealização" a enorme expansão do cooperativismo nos últimos cento e tantos anos, é provável que lhe tenha cabido importante contribuição nesse sentido.

A "idealização" também aparece na discussão sobre as formas (supostamente) mais adequadas de difusão e expansão do cooperativismo. Apesar de muitos cooperativistas não verem maiores problemas na formação de cooperativas de produção (onde os associados são produtores), o movimento cooperativista assumiu historicamente uma nítida preferência pela formação de cooperati-

2 Mais à frente é criticada a idealização presente na Doutrina.

vas de consumo (onde os associados são consumidores)³.

Essa preferência é notada sobretudo através da obra de Gide, que pretendia estabelecer o "reinado do consumidor", numa clara alusão às formulações teóricas neoclássicas da época. Ele "propõe a realização da cooperativização integral concretizada na 'República Cooperativa' e atingida através do que chamou 'Programa em Três Etapas'. Inicialmente organizar-se-iam cooperativas de consumo: através de sua atuação eliminar-se-ia o lucro dos intermediários, mantendo-se o justo preço. Realizada a primeira etapa, com os fundos acumulados através das cooperativas de consumo, uma vez eliminado o intermediário, montar-se-iam, numa segunda etapa, cooperativas de produção industrial. Finalmente, numa terceira etapa, seriam organizadas as cooperativas de produção agrícola" (Miranda, 1973:29-30).

Além de idealizar a amplitude do cooperativismo e sua forma de difusão, os "teóricos" idealizam a própria cooperativa. A cooperativa "ideal" tem como característica básica para distingui-la de outras empresas, e até de outras cooperativas que não agem da mesma forma, alguma "socialização" dos lucros. Pode ser uma socialização das sobras entre os funcionários da empresa, onde a distribuição é feita conforme as horas de trabalho de cada funcionário, levando-se também em conta o seu salário/hora; ou pode ser uma socialização entre os afiliados à empresa, conforme o volume de compras e/ou vendas de cada um. Segundo os ideólogos, a cooperativa que não distribui as sobras entre seus trabalhadores, sejam assalariados ou produtores autônomos, não

3 Na Europa, berço do cooperativismo, existe ou existiram federações de cooperativas de consumo de amplitude nacional como é o caso da Suíça e dos países escandinavos (cf. Pinho, 1965:63-68).

pode ser considerada como tal⁴.

Os ideólogos dizem isso tomando por base a origem do cooperativismo como movimento alternativo e de oposição à exploração dos trabalhadores pelo capital. Esta posição indica o mínimo e o máximo que o movimento cooperativo, segundo os ideólogos, pode e deve fazer em relação às "falsas" cooperativas.

E é a partir de testes de autenticidade como este que os ideólogos definem um "modelo" de cooperativa (a ser seguido por aqueles que acreditam no cooperativismo como meio de resolver pelo menos alguns de seus problemas) em que o cooperativismo é apresentado como uma "terceira via" alternativa entre o capitalismo e o socialismo.

Cooperativistas como Roque Lauschner levam a sério a idéia da "terceira via", mesmo que se pense seu desenvolvimento num sistema predominantemente capitalista⁵. Segundo o autor, à medida que o cooperativismo se generaliza, ele abole as relações de produção capitalistas, substituindo-as pela autogestão, em grandes e pequenas unidades produtivas (ele pressupõe que se trate do cooperativismo autêntico). Dessa forma, o cooperativismo seria dotado de um potencial transformador da sociedade em todo lugar onde pudesse surgir e se desenvolver.

4 É o que Lauschner (1982:101) diz da COPERSUCAR: "No Brasil o movimento cooperativo nega a existência da COPERSUCAR como cooperativa", porque "esta cooperativa é constituída de indústrias de açúcar e álcool que se uniram, para formar a cooperativa encarregada da comercialização do açúcar e do álcool".

5 O autor desenvolve a idéia do cooperativismo como "terceira via" no citado texto, apesar de não fazer nenhuma referência ao termo (que é usado por outro cooperativista, B. Lavergné). Mas fala em "propriedade individual dos meios de produção da exploração ou posse comum (baseada no trabalho próprio e na exploração do capital alheio)", em contraposição à "propriedade privada capitalista dos meios de produção" (p. 69, grifos originais).

Para a implantação e generalização do modelo cooperativo dentro de uma sociedade capitalista, Lauschner coloca que "o caminho fundamental é a conscientização de cada cidadão de que ele deve construir a sociedade, decidir sua promoção em todos os níveis e instrumentalizar as instituições e o Estado a seu serviço. Conscientizar todos os que vivem de seu trabalho de que devem criar força de pressão em todos os níveis, para que possam mudar as relações sociais de produção e dar sempre mais força sócio-econômica aos trabalhadores, em oposição à ditadura sócio-econômica dos capitalistas" (Lauschner, 1982:107).

Como conseguir essa conscientização? No texto citado, Lauschner apenas repete a lição dada pelos Pioneiros de Rochdale: "o melhor caminho da autogestão serão os exemplos concretos..." (p.115). Assim, parece que o avanço da autogestão fica dependendo da velha e enferrujada Doutrina. Na verdade, Lauschner pouco se preocupa com essa questão, e uma interpretação mais otimista da última citação pode dar a entender que se a autogestão se mostrar bem sucedida, ela há de vingar por si mesma. Ainda assim, é difícil aceitar que alguns capitalistas se submetam à socialização de seu patrimônio e rendimento, enquanto outros ainda os mantêm (dentro da mesma economia capitalista nacional).

Há um outro aspecto na construção de Lauschner que merece uma crítica mais paciente. É que ele argumenta que a acumulação, no cooperativismo, é feita a serviço dos trabalhadores. Deve-se observar que a "acumulação cooperativa" pode entrar em flagrante contradição com os interesses dos trabalhadores. Pode acontecer, no caso de uma cooperativa controlada por seus funcionários, de ela ter que dispensar funcionários co-proprietários, seja por ter introduzido uma inovação técnica poupadora de mão-

-de-obra, seja por circunstâncias externas (exemplo: uma crise econômica). Mesmo se se pensar numa economia capitalista dominada por cooperativas, pode haver uma massa de trabalhadores que não encontre emprego em lugar nenhum, assim como pode haver algumas cooperativas que remunerem melhor que outras seus trabalhadores pela simples razão de operarem em setores mais capital-intensivos (e que por isso obtenham maior valor adicionado por trabalhador).

Mais grave do que essas falhas na argumentação de Lauschner, é sua noção equivocada sobre o processo de acumulação capitalista. Para o autor, "a acumulação do capital não é processo capitalista, mas processo econômico" (Lauschner, 1982:93). Ele entende que o caráter capitalista da acumulação se deva à dominação do processo pelos capitalistas, que exploram mão-de-obra alheia. Para Lauschner a solução da questão resume-se em passar a direção do processo para os trabalhadores.

2. A Cooperativa no Mundo da Concorrência

Por mais que se dê importância à democratização interna das cooperativas, não parece provável que isso implique direcionar as cooperativas para maximizar serviços para os trabalhadores (pelo menos enquanto não houver uma cooperativização integral da sociedade, e esta ganhar força de lei). Se é verdade que os lucros da acumulação capitalista se destinam, ao menos em parte, a fornecer regalias aos capitalistas, não é essa sua função primordial. Os lucros se destinam basicamente a permitir a capitalização financeira das empresas, para que estas possam se aven-

turar em novas atividades que aparecem no seu horizonte das possíveis e atraentes aplicações de capital. E essa constante procura de novas aplicações não se deve apenas à voracidade dos capitalistas, mas também à necessidade de valorizar ao máximo os capitais, imposta pela concorrência existente entre os diversos capitais.

Assim funcionam também as cooperativas que operam no regime capitalista. Então, é "natural" que a distribuição das sobras fique em segundo plano. E é pouco sensato classificar cooperativas como autênticas ou não, com base num critério que, inclusive de fato, acaba sendo de menor importância.

A idealização da cooperativa não se restringe ao critério da socialização dos lucros. Os chamados "princípios" doutrinários⁶, que constituem o cerne da Doutrina Cooperativa, segundo seus idealizadores devem (ou deveriam) reger o comportamento de qualquer cooperativa. Por trás da definição dessas normas de comportamento, há princípios filosóficos norteadores da conduta "ideal" das cooperativas.

Pela análise da evolução dos chamados Princípios dos Pioneiros de Rochdale⁷, que foram incorporados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), notam-se certas mudanças nos "princípios" doutrinários, o que dá a entender que houve mesmo certa modificação nos princípios filosóficos norteadores do movimento cooperativo, desde sua primeira formulação em 1844.

6 Em Pinho (1973:22), a autora prefere denominá-los "regras" ou "normas".

7 Veja-se o Quadro nº 1, extraído de Pinho (1973:30).

Quadro I

PRINCÍPIOS DOS PIONEIROS DE ROCHDALE

Textos de Rochdale (*) (Estatutos de 1844 e Modificações de 1845 e 1854)	Congresso de Aliança Cooperativa Internacional (**) 1937 (Paris)	Congresso de Aliança Cooperativa Internacional (**) 1966 (Viena)
1. Adesão Livre (porta aberta) 2. Gestão Democrática 3. Retorno "pro rata" das operações 4. Juros limitados ao capital 5. Vendas a dinheiro 6. Educação dos membros 7. Cooperativização global	1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno "pro-rata" das operações 4. Juros limitados ao capital 5. Vendas a dinheiro 6. Desenvolvimento da educação em todos os níveis 7. Neutralidade política, religiosa e racial	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados "pro rata" das operações. 4. Taxa limitada de juros ao capital social. 5. Constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral. 6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional.

(*) Rochdale Equitable Pionners Society Limited - fundada em 1844, em Rochdale (Inglaterra).

(**) ACI (Aliança Cooperativa Internacional), fundada em 1895, com o fim de "continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale". Com sede em Londres, reúne cooperativas do mundo inteiro.

Fonte: Pinho (1973:30).

Das formulações mais antigas foram abolidos os itens de "cooperativização global" e "vendas a dinheiro". O primeiro não fazia mesmo sentido ser colocado como regra de comportamento para cooperativas. Foi substituído, na formulação mais recente, pelo item "ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional" que, apesar da diferença, voltou a deixar a questão do fortalecimento e difusão do cooperativismo sob responsabilidade das cooperativas existentes. O item "vendas a dinheiro" estava evidentemente defasado. Quando se generaliza o pagamento em 30 ou 60 dias entre as empresas, não faz sentido obrigar as cooperativas a pagar os associados à vista.

Outro item, "neutralidade política, religiosa e racial", foi colocado sob o item "adesão livre". O que apenas significou a retirada de um item redundante, pois a "adesão livre" e a "gestão democrática" implicitamente já supõem essa neutralidade.

A mudança mais relevante foi no item da distribuição das sobras, que em vez de falar genericamente em retorno aos associados "pro rata" das operações, autorizou a destinação de parte das sobras ao desenvolvimento da cooperativa.

O item sobre os juros também trouxe melhorias à cooperativa na última formulação, ao referir-se à "taxa limitada de juros ao capital social", excluindo desse limite implicitamente as operações financeiras entre cooperativa e associados.

No item sobre a educação, foi incluído, além dos cooperados, o público em geral. O que é uma insensatez, porque se as cooperativas (assim como as empresas privadas em geral) já cuidam muito mal da educação dos associados (quando cuidam), imagine-se do público em geral. Não faz sentido incumbir entidades

privadas de custear e promover diretamente atividades dessa natureza.

O que foi dito sobre a educação, na verdade, é válido para todos os princípios doutrinários. Ou seja, não faz sentido impor esse tipo de normas de comportamento a entidades privadas, a não ser, talvez, que essas normas tenham um sentido meramente indicativo, no sentido de que se está criando regras que, se forem seguidas, indicarão que se está agindo conforme os princípios filosóficos (por exemplo, algum senso democrático) norteadores dessas regras. Mas seguir princípios doutrinários à risca não significa necessariamente que se está agindo da melhor forma possível como uma empresa privada, que visa se autobeneficiar ao máximo.

Pela análise dos "princípios" pôde-se notar a defasagem que ficou entre estes e a realidade, apesar das modificações feitas. O fracasso maior dos ideólogos foi o de tentar impor regras de "boa conduta" para entidades privadas que, por serem privadas, não se submetem a esse tipo de regras. Assim, "não faz sentido a simples luta pela modificação da doutrina visando a sua adequação à realidade" (Miranda, 1973:59). Pouco importa que "a ACI não ousou transpor o fosso que separa a Doutrina da prática cooperativa"⁸.

Se os princípios doutrinários ainda podem servir para algo, talvez o sejam apenas como parâmetros de avaliação da estratégia de cada cooperativa. Isso, por sua vez, serve para se analisar o projeto que os membros de uma cooperativa qualquer têm para esta, visando sua própria ascensão/sustentação social.

⁸ Constatação de Pinho (1973:31) sobre a revisão dos princípios doutrinários feita pela ACI em 1966.

Assim, por exemplo, sobre a distribuição das sobras: não se trata de aprovar ou condenar a forma de agir de uma cooperativa no que diz respeito às sobras; trata-se de analisar, a partir do que uma cooperativa faz com as sobras, o porquê de agir assim.

Da mesma forma, o "princípio" da livre adesão não é uma questão resolvida a priori para as diversas cooperativas. É mais uma questão de estratégia a ser definida por cada cooperativa em particular. Assim, por exemplo, a COCAMAR chegou a adotar uma política de pagar ao associado o preço-do-dia do produto entregue, ao contrário do preço médio usualmente adotado (mais simpático aos olhos dos ideólogos do cooperativismo), combinada com a divulgação dos preços-do-dia adotados (sempre maiores que os dos concorrentes) pelos canais de televisão, tendo implantado uma ampla rede de entrepostos para recebimento de produtos em sua área de ação, o que foi muito bem correspondido pelos agricultores da região, ampliando rapidamente seu quadro social (Serra, 1986). Este autor se refere à infra-estrutura da COCAMAR como sendo "uma poderosa arma de aliciamento de produtores rurais, via melhoria dos preços pagos à produção agrícola" (p.133). Da mesma forma, outras cooperativas, por motivos próprios, podem adotar uma estratégia bem menos agressiva para obter associados⁹.

9 Como foi o caso da Cooperativa Mista dos Agropecuaristas, de Ijuí (RS) — uma cooperativa de colonos —, que resistiu às tentativas dos granjeiros da região no sentido de se vincularem a essa cooperativa. Posteriormente esses granjeiros fundaram a COTRIJUÍ, à qual também se associou a Cooperativa Mista dos Agropecuaristas, o que viria a ser o fator básico de sua posterior incorporação pela COTRIJUÍ (cf. Frantz, 1982:42-55).

Até a questão da gestão democrática pode e tende a ser encaminhada de forma a trazer sucesso empresarial à cooperativa e, indiretamente, aos próprios associados (mesmo que de forma discriminada), em vez de ser uma norma de comportamento. Esse é provavelmente o principal motivo, por exemplo, pelo qual "a COTRIJUÍ incentiva os cooperados a debaterem e a participarem das questões cruciais em que implica a efetivação da estratégia" (Müller, 1981:97). Com isso, não se quer negar que a questão da gestão democrática é, antes de tudo, fruto das reivindicações dos pequenos produtores associados e dos cooperativistas.

No entanto, não parece que a regra vigente nas cooperativas, "um homem, um voto", possa garantir a igualdade (ou alguma equalização) de chance de sucesso econômico para os cooperados, nem mesmo numa cooperativa gerida democraticamente. E parece muita pretensão querer que os pequenos produtores associados acreditem seriamente no propalado efeito redistributivo de renda das cooperativas, tendo por base essa regra democrática que ali vigora. No nosso entender, para que a gestão democrática (e a difusão das virtudes ou vantagens do cooperativismo) produza resultados, é necessário que esta venha associada com vantagens concretas para os associados.

Há interpretações que exageram a influência exercida por pequenos produtores associados sobre a cooperativa e, vice-versa, exageram a esperança que esses associados depositam na cooperativa no sentido de que esta remedie sua situação. Uma dessas interpretações é a de Geraldo Müller. Este autor argumenta que se manteve uma ilusão, entre a "maioria minifundiária da COTRIJUÍ" (1981:115), de que sua precária situação venha a ser resolvida pela cooperativa, mesmo que agora ela tenha se trans-

formado numa "multicooperativa"¹⁰.

Segundo o autor, "a COTRIJUÍ (...) que contava com 68 sócios em 1957, somou 120 em 1960, uns 2.000 em 1963 e mais de 4.300 em 1966" (p.107). "No ano de 1963, o MCI (Movimento Comunitário de Ijuí), segundo Marques e Brum, mobilizou-se no meio rural, 'através de seus 90 núcleos, em esforço concreto de união e organização de uma classe até ontem isolada e, por isso, inexpressiva em sua participação na vida do Município'. Por outro lado, 'a campanha de esclarecimentos sobre o cooperativismo, levada a efeito no dia 5 de maio (contou com) 23 equipes (as quais realizaram) 69 reuniões, em igual número de núcleos'. Desde então, o número de minifundiários que buscaram a COTRIJUÍ se elevou" (Müller, 1981:114)¹¹.

Apesar da correlação implícita que faz entre a "campanha de esclarecimentos" e a elevação do número de associados minifundiários, Müller não chega a dizer que esta se deveu fundamentalmente àquela. Mas fala que "foi a movimentação desta gente (na conjuntura crítica do período 1964/66 que deixou a COTRIJUÍ numa "posição delicada" - RGH) que rompeu a estrutura de poder dos granjeiros" (Müller, p.114), os quais haviam iniciado as cooperativas tritícolas gaúchas com o apoio do Estado e eram os principais propugnadores das mesmas.

Ainda segundo Müller, a partir dessa movimentação o comando da COTRIJUÍ foi alterado e "a nova diretoria encampou as propostas dos associados, propostas votadas e aprovadas em

10 O termo é de Benetti (1982), que considera a COTRIJUÍ e a FECOTRIGO (atual CENTRALSUL) como sendo "multicooperativas".

11 A obra que o autor cita é "Uma Comunidade em Busca de seu Caminho", de Mário O. Marques e Argemiro J. Brum, Porto Alegre, Ed. Sulina, 1972.

assembléias, de que o caminho a seguir deveria ser a edificação de uma estrutura econômica que possibilitasse uma melhor armazenagem e comercialização dos produtos bem como a industrialização da soja. O vice-presidente desta diretoria era um engenheiro agrônomo da Secretaria da Agricultura que em 1972 assumiu a presidência, nela se mantendo até hoje através de sucessivas reeleições. O crescimento da COTRIJUÍ sobreveio, sem dúvida, dessa mudança no comando, junto com a reafirmação na crença de que o mesmo propiciaria a resolução das dificuldades dos associados mais pobres" (p.115).

A interpretação de Müller superdimensiona a importância dos pequenos produtores rurais gaúchos (em geral colonos minifundiários — imigrantes europeus e descendentes —, e antigos peões de estância, que plantavam em terra alheia), no movimento cooperativo da região e superestima sua crença no cooperativismo. Duarte (1986:40) ilustra o gradual desaparecimento das cooperativas agrícolas mistas, organizadas por colonos, entre 1950 e 80. Este era um movimento eminentemente comunitário, e vinha sendo tutelado e estimulado pelo Estado a partir dos anos 30. "Entretanto, o cooperativismo então existente apresentava-se inexpressivo economicamente e sem estrutura organizacional que lhe possibilitasse operar nos moldes requeridos pelo Estado" (Duarte, 1986:39) a partir do final da década de 1950, com as alterações efetivadas na economia nacional, exigindo grandes transformações no setor rural.

As cooperativas agrícolas mistas foram massivamente incorporadas pelas tritícolas. A pouca resistência que, pelo menos ao que parece, os colonos ofereceram diante da incorporação de suas cooperativas pelas tritícolas sugere que seu "espírito cooperativo" não era muito forte. Ao que tudo indica, os colonos

e os sem-terra tampouco foram decisivos na luta dos gaúchos pela defesa da produção nacional de trigo (que se vinculava à luta pela criação das cooperativas tritícolas), apesar de terem engrossado o movimento¹².

De fato, os pequenos produtores rurais gaúchos foram em grande medida incorporados ao processo de modernização capitalista da agricultura sulina, principalmente na produção do binômio trigo/soja. Isso pode parecer que endossa a argumentação de Müller.

Para os pequenos produtores rurais, essa é uma questão de "optar" entre ficar alheio ao processo de modernização que se desenrola à sua volta, ou se incorporar a ele, na medida do possível, assumindo os riscos da empresa capitalista. A rigor, o pequeno produtor rural pouco ou nada tem a perder ao optar por se associar a (e produzir para) uma cooperativa mais moderna, e muitas vezes tampouco tem a perder em votar a favor de propostas de agroindustrialização de sua cooperativa. Mesmo para o pequeno produtor rural típico, sem qualquer vínculo mais profundo com sua cooperativa, a questão de se associar ou não a uma cooperativa se resolve pelo melhor retorno (em geral retorno imediato). Tão logo lhe apareçam alternativas melhores, ele deixa de entregar sua produção à cooperativa. Esse procedimento, é óbvio, não é exclusivo dos pequenos produtores. É apenas mais típico dos pequenos produtores o total descompromisso com a cooperativa, dado que em geral eles não têm maiores envolvimento com esta.

Para as cooperativas a questão de como remunerar a produção de seus associados é decisiva, de um lado, para manter/am-

12 Sobre isso veja-se Falkembach (1985).

pliar seu quadro social e o volume de produção recebido, e de outro lado, para viabilizar sua capitalização financeira, que por sua vez é fundamental para respaldar sua capitalização produtiva. Por trás da questão de como remunerar os produtores associados, há a definição (ou a falta de definição) de uma estratégia que delineia o projeto que os principais membros da cooperativa têm para sua entidade.

Um exemplo é o da cooperativa de citricultores formada em 1957 na região de Araraquara¹³, que operava na seleção e comercialização da laranja, principalmente para exportação, também fornecendo assistência técnica aos produtores para efeito de se obter um padrão de qualidade adequado à exportação de frutas. "Tendo montado um moderno e bem aparelhado packing-house, e tendo sido os preços de exportação altamente remuneradores nos primeiros anos, o produtor associado recebeu o correspondente a três vezes o obtido pelo não-associado" (Miranda, 1973:153). Nos primeiros anos o quadro social cresceu rapidamente, mas "quando a partir de 1963 começaram a ser instaladas as primeiras fábricas de suco, a cooperativa encontrava-se descapitalizada" porque "o excedente líquido da cooperativa (sobras líquidas na terminologia cooperativista) foi quase em sua totalidade devolvido aos associados sob a forma de retorno" (idem:154). Assim, a ausência de uma estratégia de longo prazo fez com que a "ajuda" se esgotasse em poucos anos e a cooperativa fosse deslocada do centro do processo de acumulação e modernização no setor citrícola.

No entanto, mesmo quando há um projeto claramente perceptível para a cooperativa, não há garantias de que ela seja

13 Estudada por Miranda (1973).

bem sucedida, ainda que essa cooperativa tenha grande expressão econômica. É o caso das grandes cooperativas tritisojicultoras do Rio Grande do Sul, entre as quais estouraram escândalos financeiros a partir de 1982¹⁴.

É que o desempenho de qualquer cooperativa deve ser contemplado dentro do contexto em que se insere, onde em geral ela enfrenta a concorrência de outras empresas. Desde 1957 quando nasceram, até hoje, as grandes cooperativas gaúchas abocanharam uma significativa fatia de mercado nos setores de processamento e comercialização de trigo e soja, o que é uma notável façanha. Ainda mais se se pensar na presença de grandes grupos econômicos como Bung y Born e Olvebra nesses setores, que também impulsionaram a produção rural gaúcha nos anos de boom (cf. Coradini, 1981:40-46).

No setor de trigo as cooperativas obtiveram prioridade institucional no recebimento do cereal, o que lhes conferia ampla vantagem frente aos concorrentes. O mesmo não aconteceu com a soja. Quando, por exemplo, a COTRIJUÍ a partir de 1977 passou a capitalizar sobre a produção de soja, defrontou-se com problemas de desvios na entrega da produção pelo associados (cf. Benetti, 1982:73-74). O que não deve surpreender o analista, pois a COTRIJUÍ foi uma das cooperativas que mais cresceu em termos de aplicações de capital. Com isso, ela passaria a necessitar, mais cedo ou mais tarde, de uma forte capitalização financeira, o que necessariamente se refletiria negativamente sobre o preço pago aos produtos entregues pelos agricultores.

14 Sobre essas cooperativas, veja-se Benetti (1982), Frantz (1982), Duarte (1986) e Coradini (1981). Em outro texto, Benetti (1985) estuda a origem da crise desse cooperativismo.

E se há outras cooperativas ou empresas privadas operando no mesmo setor e região da Serrana, que não tenham investido a um ritmo tão forte e que estejam operando com excesso de capacidade, é possível para essas concorrentes competir com vantagem frente à COTRIJUÍ (supondo-se o uso de tecnologias semelhantes, com a mesma produtividade e eficiência), pagando melhores preços aos produtores rurais.

Benetti (1982 e 1985) mostra que o endividamento monumental da FECOTRIGO/CENTRALSUL, aflorado na crise econômica da primeira metade dos anos 80, teve origem nos pesados investimentos realizados na década anterior. O mesmo se passou com a COTRIJUÍ, que nos anos 70 já exibía um endividamento que só poderia ser considerado razoável se lhe fosse possível transformar essa dívida em ações, tal como nas S.A.. A autora observa que "dadas as relações estreitas entre o cooperativismo de exportação e o Estado, isso (o endividamento) só foi possível com o conhecimento e a participação do Governo, por razões diversas" (Benetti, 1985:280). Entre as razões diversas, a autora fala da "privatização da coisa pública".

Uma solução para as dívidas, bem sucedida para as cooperativas, exige novamente a participação do Estado. Não porque a "transferência forçada de renda do produtor associado para a cooperativa via preços pelo produto final e/ou cobrança de taxas, fixação de custos em patamares relativamente mais elevados do que os de mercado, etc. (...) logo encontraria seus limites nas características do associado típico da cooperativa (as cooperativas tritisojicultoras gaúchas-RGH), o pequeno produtor familiar, cujo tamanho médio da propriedade mais comum é de até 50 hectares" (Benetti, 1985:272). Na análise sobre cooperativas e

associados é fundamental não confundir ambos, como se o interesse de um fosse necessariamente também o do outro. Trata-se aqui da questão da salvação das cooperativas, e não dos associados.

A não ser que uma capitalização mais acelerada nas cooperativas inviabilizasse uma parcela significativa da produção de trigo e soja, é improvável que a capitalização encontrasse barreiras de monta pelo lado dos associados. É provável que uma capitalização mais acelerada feita coetaneamente com as inversões produtivas das cooperativas tivesse custado a insolvência de uma faixa de mais de produtores rurais gaúchos, mas é improvável que tivesse inviabilizado o boom de soja e trigo.

O mais importante para as cooperativas gaúchas é que uma remuneração mais baixa aos produtos recebidos teria inviabilizado a formação de quadros sociais tão amplos e o recebimento de produtos agrícolas em escala tão elevada, por causa da concorrência. Isso, por sua vez, teria inviabilizado a constituição das cooperativas como grandes intermediários da produção agrícola e sua agroindustrialização. Teria, enfim, banido as cooperativas do centro do processo de acumulação e modernização ocorrido no setor rural gaúcho. E teria relegado o reformismo¹⁵ gaúcho a uma vida efêmera e marginal.

A solução do problema das dívidas, que representaria a consolidação da hegemonia das grandes cooperativas gaúchas, em grande parte do complexo agroindustrial gaúcho (e de outras re-

15 Entende-se por "reformismo" qualquer tipo de interferência sobre a estrutura social de determinado país ou região, no sentido de transformá-la (para melhor), para a maioria da população envolvida. Assim, qualquer espécie de reforma social, como a reforma agrária, pode ser considerada como "reformismo". A ação do cooperativismo pode ser considerada como "reformista" por melhorar as condições de vida dos produtores rurais, mesmo que modestamente e de forma discriminada.

giões onde elas atuam) as deixaria livres para continuar sua escalada. Mas essa solução depende de as cooperativas estarem agora suficientemente distantes da concorrência para poder se capitalizar e compensar a não-capitalização dos anos 70. Ou seja, depende da possibilidade de as cooperativas reduzirem a remuneração dos produtores rurais, sem perder a clientela para os concorrentes. De qualquer forma, é pré-requisito para a continuação da vida do "reformismo" gaúcho que as cooperativas mantenham sua fatia de mercado na intermediação das commodities, inclusive para especular com estas, e utilizar os ganhos provenientes disso para melhorar sua saúde financeira e a de seus associados.

Com isto, a questão da gestão democrática ganha contornos mais claros. Aparentemente, o fato de a COTRIJUÍ incentivar "os cooperados a debaterem e a participarem das questões cruciais em que implica a efetivação da estratégia" (Müller, 1981:97), tem muito a ver com a urgência da COTRIJUÍ em se capitalizar, sem perder parte substancial de seus associados.

A importância de cada associado para sua cooperativa depende do peso de seu movimento com esta no total do movimento da cooperativa. Como a COTRIJUÍ tem milhares de pequenos produtores associados que, em conjunto, representam parcela substancial da produção entregue, a possibilidade de insolvência maciça desses produtores representa um risco de esvaziamento do quadro social e de redução significativa na produção recebida. Nesse sentido, o projeto de colonização da COTRIJUÍ em Altamira (PA) representou uma tentativa de contornar esse risco e, se possível, de procurar novas saídas para si mesma, acompanhando as transformações que ocorrem no setor rural¹⁶. Da mesma forma, ao

¹⁶ Há poucos anos a COTRIJUÍ se desfez do projeto em Altamira, devido a problemas financeiros da cooperativa.

recuperar a história do endividamento da COTRIJUÍ e de outras cooperativas, Benetti (1985) coloca os pesados investimentos por elas realizados como manobras para permanecer no centro do processo de acumulação na agricultura. Se os pequenos produtores associados fossem numericamente expressivos, porém insignificantes no volume de produção recebido, e não houvesse qualquer perspectiva de sua realocação no setor agrícola, eles provavelmente não seriam dignos de preocupação por parte da direção das cooperativas.

Num breve estudo feito sobre a COTRIJUÍ¹⁷, foi possível constatar que lá os pequenos produtores associados estão organizados, reivindicam esforços da cooperativa direcionados a eles e os conseguem ao menos em parte, o que de fato lhes traz melhores resultados econômicos.

Não se trata apenas do lado sociológico do cooperativismo, de maior participação do pequeno produtor na vida da cooperativa¹⁸, ainda que também aí a COTRIJUÍ invista: ela conta com um Departamento de Comunicação que se destina a integrar e mesmo politizar o pequeno produtor; também conta com esquema de trabalho de auditoria interna da cooperativa e de elaboração de orçamentos-programas, destinados a melhorar a transparência das contas da cooperativa. A COTRIJUÍ dispõe de um quadro técnico muito amplo devido à presença maciça de pequenos produtores, notadamente na região pioneira (região de Ijuí). Se, ao contrário, essa região fosse dominada por grandes proprietários de terra, talvez o número de técnicos necessários fosse muito menor. Além

17 Resultado de uma visita feita pelo autor a Ijuí (RS) em março de 1988.

18 Este lado da questão foi fartamente abordado pela literatura sobre o cooperativismo nos últimos anos, como por exemplo em Frantz (1982) e Coradini (1981), ao contrário do lado econômico.

disso, a diversificação também contribuiu para ampliar o quadro técnico. Atualmente a COTRIJUÍ recebe cerca de 150 diferentes produtos agropecuários. Para isso ela montou, entre outros, um setor de processamento de hortifrutigranjeiros (por exemplo, uma fábrica de processamento de pepinos).

E como exemplo máximo da atuação da COTRIJUÍ em favor dos pequenos produtores existe o CTC (Centro de Treinamento da COTRIJUÍ), uma área de cerca de 130 hectares onde ela desenvolve experimentos em diversos setores agropecuários, orientando os produtores na iniciação e desenvolvimento de novas atividades rurais, principalmente culturas intensivas por área. Por exemplo, ela construiu junto ao CTC uma unidade de multiplicação artificial de peixes que permite melhor aproveitamento dos açudes da região. Outro exemplo é o desenvolvimento de microbacias.

É digna de menção, ainda, a presença, no quadro de funcionários da COTRIJUÍ, de elementos comprometidos com a causa do pequeno produtor rural, tanto no quadro técnico como na direção da cooperativa, assim como em outros setores.

Não quer dizer que os médios e grandes produtores estejam excluídos dos frutos desse trabalho. Nos dizeres de um funcionário da COTRIJUÍ, há os grandes produtores "com cabeça de pequeno produtor", que também diversificam sua produção (além do binômio trigo-soja), aproveitando o trabalho da cooperativa.

Também não quer dizer que os interesses dos grandes produtores estejam sendo contrariados, ainda que eles se vejam "obrigados a aturar" funcionários comprometidos com os pequenos produtores em sua cooperativa e investimentos da cooperativa direcionados basicamente aos pequenos produtores.

Conforme depoimento de alguns funcionários que acompa-

nharam de perto a trajetória da COTRIJUÍ, o fator decisivo que levou a cooperativa a executar alguns de seus maiores investimentos, como a formação da filial no Mato Grosso do Sul (no final dos anos 70), foi o interesse de alguns grandes produtores associados que haviam comprado terra lá, e não a propalada necessidade de abrir novos espaços para os pequenos produtores rurais gaúchos. De resto, o superendividamento em que se encontrava a maioria das grandes cooperativas tritícolas gaúchas no início dos anos 80 se deve basicamente aos investimentos feitos sob a influência dos interesses de grandes capitalistas rurais.

Estas formas de interferência nas cooperativas gaúchas encontram-se hoje postas em cheque, dada a crise em que a maioria delas se encontra. Ao lado disso, no entanto, os pequenos produtores conseguiram ganhar certo espaço, pelo menos no caso da COTRIJUÍ.

Importa frisar que, conforme um funcionário da COTRIJUÍ, investimentos importantes como o CTC e o setor de processamento de hortifrutigranjeiros somente foram feitos devido à pressão dos pequenos produtores. A explicação disso encontra-se não apenas no nível de organização trazido da Europa pelos colonos italianos e alemães que se instalaram naquela região, mas principalmente na elevada concentração de pequenos produtores rurais na região de Ijuí e adjacências, formando a base sobre a qual puderam proliferar as comunidades (núcleos) de produtores rurais, muito comuns na região.

3. Autonomização da Cooperativa e Estrutura Produtiva do Quadro Social

Benetti já havia notado a tendência à autonomização¹⁹ da cooperativa em relação ao produtor (Benetti, 1982:153-160). Isso, "em primeiro lugar, porque a constituição da sociedade cooperativa, com seus objetivos e natureza jurídica próprios, já significa um grau mínimo de autonomia em relação ao corpo social, o qual é até necessário para que ela possa funcionar" (idem:155). Outra razão da tendência à autonomização, que Benetti notou no caso das grandes cooperativas tritícolas gaúchas, vincula-se ao alargamento das bases geográfico-econômicas da cooperativa e conseqüente burocratização da relação entre associados e cooperativa. A autora também coloca que o produtor, por defender seu interesse de curto prazo, preferirá sempre capitalizar ou consumir na unidade privada de produção, o que inviabilizaria o crescimento da cooperativa.

Pelo exposto até aqui, é possível entender a tendência à autonomização em grandes cooperativas. Falta, entretanto, uma explicação para os casos de pequenas cooperativas que conseguiram transformar-se em grandes cooperativas. Benetti percebe a lacuna e argumenta que "o processo de crescimento da sociedade cooperativa supõe o rompimento do controle do corpo de produtores sobre a mesma em favor de um grupo de verdadeiros produtores-empresários perfeitamente identificados com a cooperativa a

19 *Entende-se por autonomização da cooperativa frente aos associados uma característica da gestão da cooperativa que consiste em fugir do alcance do interesse imediato dos associados. Note-se também que a cooperativa pode adotar relativamente mais ou menos atitudes que escapam do interesse imediato dos associados, sendo por isso possível falar em grau de autonomização.*

quem passará a responsabilidade de decidir sobre os rumos a serem impressos ao seu desenvolvimento" (Benetti, 1982:153, grifos originais).

Lembrando porém o que foi dito no item anterior, a respeito da influência de alguns grandes capitalistas rurais associados nos "superinvestimentos" feitos pela COTRIJUÍ e outras cooperativas tritícolas gaúchas, nota-se que esses grandes capitalistas rurais não podem ser confundidos com "um grupo de verdadeiros produtores-empresários perfeitamente identificados com a cooperativa". Ainda que a autonomização tenha algo a ver com essa forma de tomada de decisões (criando condições favoráveis para que possam ocorrer), é fácil perceber que essas decisões não são resultado direto da autonomização das cooperativas.

É importância fazer referência ao contexto em que se insere o trabalho de Benetti. Trata-se de um dos trabalhos que surgiram na esteira da consolidação (ou quase, se se levar em conta o problema do superendividamento das cooperativas) de um grande parque agroindustrial nas mãos das cooperativas tritícolas gaúchas. Benetti, ainda que fazendo um trabalho essencialmente analítico, dedica ao menos parte deste à contestação da validade da cooperativa fazer todos esses investimentos, mesmo que não tenha chegado a nenhuma conclusão nesse sentido. O fato é que o interior do Rio Grande do Sul vivenciou o surgimento de um grande parque agroindustrial (durante os anos 70, basicamente) nas mãos de cooperativas, incomparavelmente maior do que o que existia antes, enquanto que do lado da população rural gaúcha não parece ter havido melhorias equivalentes no nível de vida. Alguns autores, até onde é possível subentender, jogam a culpa disso na autonomização das cooperativas, e por isso (e por outras razões) têm lutado a favor da democratização da gestão das coope-

rativas. A nosso ver, apesar do "remédio" indicado por esses autores ser acertado, o "diagnóstico" por eles feito é parcialmente equivocado.

Loureiro (1981:133), por exemplo, empenha-se em "analisar os mecanismos pelos quais a cooperativa se torna um tipo de empreendimento econômico capaz de realizar a expropriação do camponês sem entretanto destruí-lo". Estudando o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC), a autora nota que a CAC fornece "auxílios" aos produtores em situações críticas, tais como: "prorogação dos prazos de pagamento das dívidas, realização de novos financiamentos para cobrir operações produtivas de cooperados com déficits a taxas de juros anuais menores do que as do mercado ou mesmo sem cobrança de juro algum, nos casos piores" (p.135).

A própria Benetti, no trabalho em que fala da autonomização, escreve um item intitulado "o verdadeiro sentido da autonomização: a dominação do produtor pela cooperativa" (Benetti, 1982:157). Nesse item a autora considera a cooperativa e as unidades de produção rurais como sendo uma "unidade de produção complexa", isto é, uma unidade de produção composta por estabelecimentos onde ocorrem processos de trabalho interligados e administrados por um poder central, no caso, a unidade coletiva, controlada (...) por um Conselho de Administração autonomizado", mas com "a total dependência do produtor em relação à cooperativa" (p.158, grifos no original).

As argumentações concernentes ao "gigantismo" das cooperativas podem ser consideradas como do mesmo tipo das de Benetti e Loureiro. Por ocasião do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em março de 1988, o deputado federal do Rio Grande do Sul pelo PT, Olívio Dutra, apresentou a posição de seu partido

frente ao movimento cooperativista, manifestando-se contrário ao "gigantismo" das cooperativas, que foi estimulado pelo governo militar, o que, por sua vez, segundo a interpretação de seu partido, deturpou o movimento cooperativista.

Uma última argumentação, usada nesse Congresso, análoga às anteriores, reza que a cooperativa é um tipo de entidade que deveria se ater exclusivamente à "prestação de serviços" (arrazenagem, assistência técnica, repasse de crédito, etc), não sendo portanto conveniente a entrada das cooperativas no ramo agroindustrial.

As quatro interpretações mostram-se parcial ou totalmente contrárias à autonomização das cooperativas. A nosso ver, no entanto, a idéia da autonomização tem aspectos defensáveis, desde que não se chegue ao extremo do "descolamento" integral da cooperativa frente ao corpo social. A autonomização é muitas vezes necessária para que a cooperativa enfrente a concorrência da forma mais adequada possível, como seria o caso da cooperativa de citricultores da região de Araraquara (citada no item anterior), para que ela pudesse continuar servindo adequadamente os produtores rurais de sua região de atuação.

As posições de Loureiro e Benetti são muito parecidas. Loureiro nega a destruição mas afirma a expropriação do pequeno produtor pela cooperativa. Benetti nega a expropriação mas afirma a dominação. A nosso ver, qualquer cooperativa, mesmo se conduzida autonomamente, teria não mais que estreitas possibilidades de expropriar ou dominar pequenos produtores associados, por causa dos concorrentes da cooperativa. Amplas possibilidades de expropriar ou dominar pressupõem exclusividade na compra e/ou venda de produtos dos associados para com sua cooperativa. Mas

os tradicionais compromissos de exclusividade constantes nos estatutos das cooperativas apenas excepcionalmente garantem resultados; por outro lado, por vezes chega a ser insensato a cooperativa adotar represálias contra as vendas que associados fazem "por fora" (tal como expulsar associados do quadro social). Ainda que não se possa negar a dependência apontada por Benetti, isso não impede o associado de transacionar "por fora" nos casos em que isso lhe pareça mais vantajoso.

A argumentação contrária ao "gigantismo", por sua vez, não encontra nenhuma justificativa a não ser no próprio tamanho das cooperativas. E não é difícil encontrar, entre o pensamento cooperativista tradicional, posições como a de Pinho (1965: 83): "cercadas de forças poderosas, na maioria hostis ou indiferentes, mas poucas vezes favoráveis, as cooperativas precisam acomodar-se ao ambiente econômico-social para sobreviver". Ou em termos mais adequados ao que interessa aqui: num mundo onde os concorrentes são grandes, as cooperativas também precisam ser grandes para sobreviver. Assim, levando em conta o fato da economia atualmente ser dominada por grandes empresas, ela perde seu único fundamento. Talvez fosse mais sensato manifestar-se contra o "gigantismo" de alguns associados, que devido a isso passam a ter uma influência desmesurada sobre os rumos a serem tomados pela cooperativa. Por que não inverter a ordem do problema? Em vez de dominação do produtor pela cooperativa, a dominação da cooperativa por um pequeno grupo de grandes produtores parece ser tão ou mais relevante para entender as relações entre as cooperativas e seus associados.

A impressão que fica é que, tal como o pensamento cooperativista tradicional, também a nova corrente que escreve so-

bre cooperativismo deixa-se impregnar excessivamente pela "idealização", embora pintando um quadro "negro" da situação. Frente a isso, é válido contrapor o pragmatismo implícito numa afirmação do presidente da bem sucedida COCAMAR, Constâncio Pereira Dias: "aqui não se faz poesia com o tema cooperativismo". (cf. Serra, 1986:242).

A quarta e última argumentação, que pretende restringir o espaço da cooperativa à "prestação de serviços", soa claramente como uma discriminação contra as cooperativas, de forma semelhante aos "princípios" doutrinários já analisados anteriormente.

Talvez as análises sobre o desenvolvimento real das cooperativas possam demonstrar a "vocação" que elas têm para se tornarem grandes empresas, pois cooperativas são basicamente associações de capital, e por isso têm maiores facilidades para crescer do que empresas comuns (guardadas as equivalências no tamanho dos capitais)²⁰.

Recentemente surgiu uma nova "ameaça" à autonomização das cooperativas. Ela adveio da moderna administração setorial feita nas empresas e empresas cooperativas em geral, que se tornou factível (ou mais factível) a partir da introdução da informática nos sistemas de contabilidade. Isso tornou possível apurar com alto grau de precisão os custos e lucros ("sobras") em cada setor. Paralelamente, aflorou com clareza a questão de como financiar novos investimentos (em setores específicos) da coopera-

20 Isso contradiz um ponto-chave do pensamento cooperativista tradicional, a de que "as cooperativas são sociedades de pessoas..." (art. 4º da Lei 5.764/71). Não se nega que elas sejam também sociedades de pessoas, mas isso é menos essencial para o sucesso econômico das cooperativas do que o fato de serem sociedades de capital.

tiva, via aumento da capitalização, diante dos diversos setores da cooperativa que podem vir a ser chamados a contribuir na capitalização. Junto a isso, há os maiores e mais influentes produtores e/ou grupos de produtores associados que melhor acompanham o dia-a-dia da cooperativa e assim percebem a colocação da questão; e na defesa de seus interesses particulares não permitem sair desfavorecidos na hora de definir em que setores a cooperativa deve investir e quais os setores que vão financiar os investimentos²¹.

O resultado desse embate, quando surge, normalmente é a fragmentação setorial das cooperativas. Assim, as cooperativas agropecuárias, concretamente, transformam-se em cooperativas de produtores de soja, de avicultores, de citricultores, etc. Ou seja, cada setor passa a financiar exclusivamente seus próprios investimentos.

As cooperativas, ou mais precisamente, as cooperativas diversificadas tendem a perder muito com isso. Investimentos pesados em setores novos e, por vezes, mesmo em setores antigos, tornam-se inviáveis. As cooperativas diversificadas, que geralmente recebem e processam grande parte dos produtos agropecuários produzidos nas regiões em que atuam, tendem a perder sua capacidade de atuar como suporte do desenvolvimento agropecuário.

A nosso ver, em geral a cooperativa deve atuar como uma empresa, ou, dito de outra forma, como um bloco de capitais unificado. A única restrição cabível é o "descolamento" integral

21 Na verdade, nem há necessidade da moderna administração setorial para se perceber essa questão, e os personagens mais de perto envolvidos na gestão da cooperativa podem percebê-la sem grandes dificuldades. Assim essa questão é mais antiga do que foi dito há pouco; recentemente ela só tornou-se mais evidente.

frente ao corpo social. Isso porque a cooperativa, tal como outras formas de associação de capitais, não pode voltar-se contra o conjunto de seus proprietários. Assim, conceitualmente a restrição do "descolamento" está explicada. Mas, na prática, por exemplo, pode ser duvidoso que operações da cooperativa com terceiros ou a especulação com commodities não contrariem o interesse do conjunto de associados²². E também, na prática, acontece geralmente que pequenos grupos de associados influentes incitam a cooperativa a adotar este tipo de procedimento, como se fora do interesse da maior parte do corpo social. Mas, a partir desse ponto, é melhor "deixar a bola" para os próprios associados.

Apesar de "deixar a bola" para os associados, há que se ter em conta que as cooperativas têm certos compromissos públicos, compromissos de desenvolvimento de suas regiões de atuação. Assim não faz sentido, como querem alguns cooperativistas, que "no caso de liquidação das cooperativas os bens remanescentes deverão ser rateados entre os associados" ("Documento-base do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo", redação provisória discutida entre os presentes ao congresso, 1988). Não é justo que as cooperativas tenham irrestrita liberdade de repartir seus ativos entre os sócios, comprometendo sua "função social" de suporte do desenvolvimento agropecuário em suas regiões de atuação.

22 . Ou ainda, como "a COAMO, de Campo Mourão, (que) anunciou a implantação de uma usina de álcool com capacidade para 180 mil litros/dia sem que, em toda a sua área de ação existisse, sequer, um só associado produzindo cana" (Serra, 1986:94; extraído da revista Exame de junho de 1980).

4. Conclusões

A revisão bibliográfica possibilitou apontar diversas divergências entre o pensamento e a prática cooperativistas. Primeiramente foi exposto, em linhas gerais, um esboço do pensamento cooperativista tradicional (ou pelo menos de parte de sua abrangência) e, em seguida, foi feita a crítica tomando por base a concorrência que as cooperativas se vêem obrigadas a enfrentar, no mundo capitalista. Nessa discussão foi dada ênfase particular à relação dos pequenos produtores com a cooperativa, criticando, nesse contexto, a interpretação de Geraldo Müller (não necessariamente membro integrante do pensamento cooperativista tradicional), por dar importância excessiva aos pequenos produtores na definição dos rumos da cooperativa; em contraposição a isso foi apresentada a experiência recente da COTRIJUÍ, apontando a existência de um espaço de atuação dos pequenos produtores que, a despeito da concorrência enfrentada por essa cooperativa, lhes permite de fato a obtenção de melhores resultados econômicos (ainda que esses resultados sejam geralmente modestos).

A discussão sobre a cooperativa "no mundo da concorrência" acabou por levar à discussão sobre a autonomização da cooperativa; e isso porque a autonomização impõe-se, em última instância, pela concorrência. Ou, em termos mais precisos, a concorrência exige que a cooperativa se diferencie cada vez menos das outras empresas, sob pena de sucumbir. Isso, entretanto, não elimina por completo as "virtudes" do cooperativismo.

Também sobre a autonomização registraram-se afirmações distorcidas da realidade, ainda que nesse caso se trate de ou-

tra concorrente de pensamento cooperativista. Essa corrente de pensamento alternativa por vezes atribui à autonomização atrocidades que esta não cometeu, como a dominação e expropriação de pequenos produtores. Tendo por base alguns dados empíricos, foi possível desfazer alguns equívocos sobre o significado e as implicações da autonomização em cooperativas, tal como a influência desmesurada de alguns grandes produtores associados nos rumos da cooperativa, que não deve ser confundida com a autonomização.

Diante das questões debatidas em torno da autonomização, seria pouco aconselhável de nossa parte deixar de emitir opiniões como "em geral a cooperativa deve atuar como uma empresa" e "as cooperativas têm certos compromissos de desenvolvimento de suas regiões de atuação". Note-se que essas afirmações foram feitas como contraponto a atitudes e/ou pensamentos cooperativistas que contradiziam a autonomização e propunham caminho livre para a dissolução das cooperativas. Há, nas nossas afirmações, uma clara "idealização", de forma análoga à do pensamento cooperativista tradicional. Mas ela se contrapõe a atitudes e/ou pensamentos cooperativistas que são formas de "legislar em causa própria" (e que portanto nada têm de "cooperativistas" stricto sensu). No primeiro caso, os cooperativistas (que são pessoas envolvidas com o cooperativismo, mas não necessariamente defendem as cooperativas) tencionavam transformar cada setor da cooperativa numa cooperativa à parte, a fim de que seu(s) setor(es) particular(es) não saísse(m) prejudicado(s), contrariando nossa proposição do "bloco de capitais unificado". No segundo caso, os cooperativistas tencionavam repartir os ativos remanescentes da liquidação das cooperativas entre os associados, o que pode comprometer o futuro dos agricultores das regiões de atuação das

cooperativas.

Do ponto de vista liberal não há o que objetar à vontade desses cooperativistas, porém, se se pensar na hipótese de que determinada cooperativa mantenha um mínimo de autonomia enquanto empresa e que com sua sobrevivência ela possa continuar servindo produtores rurais (um exemplo é a COTRIJUF, que encontra uma das razões de ser no desenvolvimento de projetos que beneficiam principalmente pequenos produtores associados), então estará justificada sua sobrevivência, assim como o combate às posições liberais que não se preocupam com essa sobrevivência. E também que os associados cobrem da direção de suas cooperativas uma conduta empresarial.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DO "ESTUDO DE CASO"

II. METODOLOGIA DO "ESTUDO DE CASO"

Para o estudo sobre a Cooperativa Agro-Pecuária Holambra (CAPH) e seus associados foram utilizadas diversas fontes de informação, e adotados diversos procedimentos de organização e apresentação dos dados.

No capítulo III, para analisar a origem e os fatores de crescimento da colônia, são utilizadas a bibliografia básica existente sobre a colônia (quase sempre em holandês) e informações provenientes de entrevistas feitas com algumas das pessoas mais diretamente envolvidas na direção da cooperativa, ao longo de seus 40 anos de existência. Eventualmente foram utilizadas informações de pessoas não envolvidas na direção da cooperativa. Também foram utilizados dados de documentos da cooperativa, como balanços anuais, relatórios do conselho de administração e documentos sobre dados de vendas da cooperativa.

Com base nessas informações foi feita a periodização da formação econômica da cooperativa, distinguindo as fases de formação inicial (1948/59), definição dos setores "dinâmicos" (1960/67), expansão (1968/78) e crise (1979/88).

As mesmas fontes de informações serviram de base para a escolha dos anos em que se detalhou a estrutura de produção dos associados, feita no capítulo IV. Alguns desses anos (1967/68 e 1978) devem sua escolha à coincidência com os "cortes" da periodização; 1962/63 foi tomado como ano "inicial" para a análise da estrutura de produção; 1972/73 foi escolhido por fazer parte de um curto período de grandes investimentos da cooperativa (além

de ser um ano de auge, tal como 1978); 1983 e 1987 foram escolhidos por serem anos de crise profunda.

Esses mesmos anos são utilizados como "cortes" para analisar a compra e venda de terras e evolução da distribuição da propriedade de terras entre os associados, com exceção de 1962/63, que foi deixado de lado por insuficiência de dados. O ano "inicial", nesse caso, passou a ser 1967. Os dados primários, escrituras de compra e venda de terras e estatística de produção dos associados, foram obtidos na CAPH.

Os dados individuais de produção dos associados, nos anos escolhidos, foram corrigidos pelo IGP-DI, para milhões de cruzeiros de 1985. Os produtores foram agrupados por estratos de valor da produção, por setor e pelo total de valor da produção de cada associado. Foram escolhidos três setores de produção dos associados — floricultura, avicultura e citricultura — em função de serem esses os (ou alguns dos) principais setores da Holambra, e praticamente os únicos para os quais a cooperativa construiu uma estrutura produtiva complementar à dos associados.

Os diversos estratos de produtores formados, segundo o valor da produção, foram então agrupados em três categorias, denominados como grandes, médios e pequenos produtores. São considerados como grandes produtores aqueles com um valor total da produção superior a 5.000 milhões de cruzeiros de 1985¹. Como médios foram considerados aqueles com um valor da produção menor que o valor assinalado e maior que 2.000 milhões de cruzeiros de 1985. Como pequenos foram considerados os produtores com um valor da produção abaixo dos 2.000 milhões. Evidentemente, esses "cortes" são arbitrários. Cabe observar, ainda, que essa classifica-

1 Isso corresponde, aproximadamente, a US\$800.571 de 1985 (média do ano).

ção vale apenas para o valor total da produção de cada associado, e não para o valor da produção setorial dos associados.

Além disso, foi realizada uma análise em profundidade de alguns grandes, médios e pequenos produtores associados à CAPH, no capítulo V, seguindo a classificação utilizada no capítulo IV. Foram selecionados dez produtores, de forma intencional, explicada no início do capítulo V.

Aos dez produtores selecionados foram aplicados questionários padronizados complementados por entrevistas. A finalidade deste trabalho era levantar dados que permitissem escrever a "história de vida" de cada produtor, descrever sua situação atual tomando como base o ano de 1987, e dispor de outros dados mais específicos (condição de vida, grau de instrução do produtor, nível técnico das culturas e relação dos produtores com a CAPH, além do número de empregados fixos, disponibilidade de casas para funcionários, uso de bóias-frias, diversidade de aplicação de capital).

Para isso foi elaborado um questionário composto de quatro itens principais: dados gerais sobre o produtor rural, dados sobre a produção e a propriedade, informações sobre o nível técnico das culturas e informações sobre a relação dos produtores com a cooperativa².

O primeiro item, dados gerais sobre o produtor rural, solicitava dados pessoais do produtor (nome, idade, profissão, principais fontes de renda), divisão da propriedade da empresa entre os membros da família e a razão disso, patrimônio inicial, origem do produtor, atividades escolhidas pelo produtor e a razão e

2 Segue em anexo exemplar do questionário "Pesquisa de Campo com Produtores Associados da Cooperativa Agro-Pecuária Holambra, SP".

época disso, grau de instrução de produtor e de parentes envolvidos na atividade da empresa, moradia e condição de vida do produtor, relação dos parentes que trabalham no negócio da família e dos parentes mais próximos que trabalham em outro lugar, e aplicações de capital da família fora da empresa considerada.

O segundo item, dados sobre a produção e a propriedade, aborda a área dos imóveis rurais, ano da compra ou arrendamento se for o caso, como o produtor fez para comprar essas terras, localização do imóvel, tipo de solo, topografia, espécies de cultura e áreas cultivadas (em 1987), considerações sobre o uso da terra em anos anteriores, área irrigada, área em que é realizado mais de um cultivo por ano, área em descanso periódico, área não utilizada, relação das construções e benfeitorias (das principais construções pedia-se também o ano da construção e se foram financiadas), relação da maquinaria, número de funcionários fixos, disponibilidade de casas para funcionários, uso de bóias-frias e sua finalidade.

Neste item era pedida também a relação das atividades agropecuárias em ordem decrescente de importância, conforme o valor da produção de cada setor da empresa. Já estavam disponíveis esses dados no levantamento do valor da produção entregue pelos associados à CAPH, mas podia ser que o produtor tivesse vendido algo "por fora".

Também foi levantada a capacidade produtiva instalada (galpões de aves, estufas, viveiros, etc), já incluída na relação das construções e benfeitorias. Entretanto, não são publicados diretamente os dados de valor da produção dos associados,

sejam totais ou setoriais³. Não foram levantados os dados sobre volume físico de produção. Procurou-se evitar uma prolixidade excessiva de números e concentraram-se os esforços da análise na diferença de categoria dos produtores, interessando basicamente apenas a estratificação.

No terceiro item, informações sobre o nível técnico das culturas, procurou-se captar as diferenças técnicas nos processos de produção dos dez produtores. Isso foi feito nos quatro principais setores de produção da Holambra: flores e plantas, aves (avicultura em geral, mas principalmente frangos de corte), citros e culturas anuais (algodão, soja, milho e trigo).

As informações "técnicas" abrangem desde informações sobre instalações, variedades de produto, fitossanidade, controle de ervas, adubação e análise de solo, irrigação, orientação técnica, sazonalidade da colheita e produtividade, até informações sobre o destino da produção (mercado interno ou externo, indústria, CAPH, outras cooperativas, etc), uso de crédito rural, uso da contabilidade nas empresas, o destino dos lucros e a forma de cobrir eventuais perdas. Também procurou-se captar o nível tecnológico utilizado pelos produtores no passado.

O quarto e último item versa sobre a relação dos pro-

3 Este foi um "compromisso de ética" assumido perante a direção da CAPH. Assim, são publicados os dados de valor da produção dos associados apenas de forma agregada por estrato. Para se ter uma idéia do que representam esses valores em termos de produção física, numa estimativa grosseira, 2.500 m² de estufas com plantas, um galpão com capacidade para alojar 10.000 frangos de corte ou um pomar adulto de citros de 25 ha produzem em um ano, cada um, cerca de 200 milhões de cruzeiros em valores de 1985. Vale dizer também que com um valor da produção abaixo desse nível, os produtores se encontram na contingência de manterem um nível de vida bastante modesto, se não tiverem outras fontes de renda. Também importa dizer que essa regra tem, por exemplo, maior validade entre avicultores do que entre citricultores, e que eventualmente aparecem exceções à regra.

dutores com a CAPH, em seus diversos aspectos: adesão e fidelidade à cooperativa, dívida do associado na cooperativa, aplicações financeiras do associado na cooperativa, crédito rural tomado através da cooperativa, assistência técnica fornecida pela cooperativa e relacionamento diverso com a cooperativa. O relacionamento diverso com a CAPH aborda os seguintes aspectos: influência da cooperativa em decisões econômicas dos associados em suas próprias empresas, atuação do produtor nas reuniões setoriais (exemplo: reuniões de citricultores, de avicultores ou floricultores) e sua opinião sobre elas, atuação do produtor nas assembléias gerais da cooperativa, sua participação nos Conselhos de Administração e Fiscal, e opiniões dos produtores sobre a CAPH, quaisquer que sejam.

Algumas vezes o rol de perguntas do questionário mostrou-se insuficiente para cobrir todos os aspectos importantes da "história de vida" dos produtores. Outras vezes o próprio questionário apresentava falhas. Nesses casos geralmente foi necessário retornar a uma diretriz básica deste trabalho, que é a diferenciação dos produtores, e perguntar, no caso dos grandes e médios produtores, por que cresceram, e, no caso dos pequenos produtores, por que não cresceram. Certas vezes foi necessário recorrer a conhecimentos ou hipóteses que o próprio autor tinha sobre casos específicos. Em diversos casos, houve necessidade de voltar a entrevistar produtores para tornar coerentes as "histórias de vida", com as devidas explicações sobre os fatores que levaram uns a crescer e outros não (ou nem tanto).

CAPÍTULO III

PERIODIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DA HOLAMBRA

III. PERIODIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DA HOLAMBRA¹

1. 1948/59: Fundação e Período de Implantação

1.1. Origem da Colônia

A Cooperativa Agro-Pecuária Holambra (CAPH) foi fundada em 1948, com sede no município de Jaguariúna (SP)², promovida pela KNBTB (Katholieke Nederlandse Boer en Tuinders Bond - Associação dos Lavradores e Horticultores Católicos da Holanda). Esta organização promovia a emigração de sitiantes católicos e preten-

1 Considerou-se como sendo Holambra a Cooperativa Agro-Pecuária Holambra (CAPH), mais o conjunto de associados. Holambra é também o nome da cooperativa e do núcleo urbano que se formou em torno da sede da cooperativa, fundada na antiga Fazenda Ribeirão, a qual foi comprada a fim de que se iniciasse a colonização. A cooperativa será designada quase sempre por sua sigla, CAPH. Há uma certa flexibilidade na acepção utilizada, pois a própria fazenda onde se concentrou originalmente o grupo de imigrantes não se chama Holambra (como se tornou comum chamar), mas sim Ribeirão; mais enganoso ainda pode ser denominar as áreas posteriormente compradas por sócios da CAPH em Aguaí (SP), Casa Branca (SP) e Rio Verde (GO) de Holambra. Mas, na procura de um nome que designe ao mesmo tempo a cooperativa e os produtores associados, Holambra é o único que pode servir. E tem a vantagem de designar também a comunidade de produtores rurais holandeses e descendentes que se formou em torno da cooperativa. O nome 'Holambra' é uma junção de Holanda-América (EUA)-Brasil.

2 Na época da fundação a Fazenda Ribeirão fazia parte do município de Mogi-Mirim (SP). Poucos anos depois foram formados novos municípios, sendo a área da fazenda dividida entre os municípios de Artur Nogueira, Jaguariúna, Cosmópolis e Santo Antonio de Posse, ficando a sede da cooperativa no município de Jaguariúna.

dia fundar um núcleo de colonização coletiva no Brasil. A preferência pelo Brasil deu-se porque os outros países para onde muitos holandeses na época emigravam — Canadá, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul — não permitiam a imigração coletiva como pretendia a organização.

O projeto de colonização coletiva teve suas origens antes da Segunda Guerra Mundial, em reuniões de agricultores das províncias de Limburgo e Brabante (região sudeste da Holanda). Esta era uma região de grande concentração de agricultores católicos, ao contrário de algumas outras regiões do país³. Por isso mesmo, a KNBTB logo tornou-se o palco dessas reuniões. Com a guerra, entretanto, as discussões foram suspensas e, quando ao final da guerra as discussões foram reiniciadas, elas adquiriram, através da KNBTB, caráter nacional⁴.

A KNBTB acabou tomando as rédeas do projeto. Isso, de um lado, por força das circunstâncias. Ou seja, por necessidade de uma organização maior do que a de alguns grupos de agricultores isolados, para levar adiante o projeto. E, de outro lado, porque a KNBTB era uma organização que se destinava a isso mesmo⁵.

A fim de sondar as possibilidades que o Brasil oferecia para a instalação de um núcleo de imigração, a KNBTB enviou ao país uma comissão de estudos composta de três membros, um dos

3 Já naquela época o catolicismo dividia com o protestantismo a esmagadora maioria da religião da população holandesa e, em particular, a população do campo.

4 Isso acabou se refletindo na formação da colônia, onde grande parte dos imigrantes são provenientes da citada região, mas a colônia recebeu imigrantes (só católicos) de diversas regiões do país, durante o período inicial (1948/59).

5 O trabalho de Smits (1987) analisa a emigração de católicos holandeses para diversos países, avaliando inclusive a atuação da KNBTB.

quais o sr. Heymeijer, que era o maior entusiasta do projeto, tendo concentrado sobre seus ombros a tarefa de levá-lo adiante. Primeiro, pressionando o governo holandês (via KNBTB e clero católico) para que este entrasse em entendimento com o governo brasileiro no tocante à permissão de entrada de imigrantes em grupo no Brasil, e no tocante ao apoio creditício do governo brasileiro para a compra de uma gleba e instalação da colônia. Segundo, na escolha da área onde seria estabelecida a colônia. Uma gleba na região de Ribeirão Preto (SP) foi descartada, pois, apesar da boa fertilidade, era muito cara. Duas outras glebas, uma na região de Itararé (SP) e outra na região de Marília (SP), também foram descartadas, pois, apesar da boa fertilidade e do bom preço e tamanho, eram muito sujeitas à erosão, adequando-se apenas à exploração com culturas perenes em grande escala. Chegou-se a cogitar também da compra da Fazenda Monte D'Este em Campinas (SP), que havia sido confiscada aos japoneses durante a Segunda Guerra Mundial, mas esta lhes foi devolvida. Apareceu então a possibilidade da compra da Fazenda Ribeirão (com área de 5.000 hectares), pertencente aos Frigoríficos Armour e o negócio foi fechado. Apesar da baixa fertilidade e da maior parte da área ainda por destocar, essa gleba combinava a vantagem de bom preço e tamanho com a da proximidade de grandes centros urbanos e o fato de ser em geral pouco inclinada, propícia à mecanização. Acrescenta-se a isso o fato da fazenda ter vários acessos à água, viabilizando a irrigação.

A compra da Fazenda Ribeirão foi feita em 1948 pelo valor de Cr\$ 10.500.000, tendo o governo federal brasileiro concedido um empréstimo de Cr\$ 3.000.000 como sinal de compra. Os Frigoríficos Armour acederam que o restante da dívida fosse pago no prazo de vários anos, inclusive com alguns anos de carência. O

governo do Estado de São Paulo também concedeu um empréstimo, que era liberado conforme o número de famílias imigradas e assentadas. O governo holandês não concedeu nenhum empréstimo e nem permitiu a saída de capital na forma monetária, devido às penúrias do pós-guerra na Europa. No entanto, abriu uma exceção à CAPH, ao permitir a saída de capital sob a forma de gado leiteiro (que era uma das poucas coisas de que não havia falta), e uma quantia restrita de maquinaria.

Desde 1947 eram feitas palestras e exibidos documentários juntos aos membros filiados à KNBTB, expondo as perspectivas de emigração para o Brasil; também a seleção de emigrantes foi iniciada nesse ano. A KNBTB mantinha sua rede de órgãos regionais de prontidão para que os que quisessem emigrar pudessem entrar em contato com um representante da Holambra na Holanda, e este lhes inteirasse das condições gerais de vida e trabalho na fazenda. O próprio Heymeijer, antes e depois da fundação da colônia, tendo feito diversas viagens Holanda-Brasil e vice-versa, atuou na divulgação do projeto. Formou-se uma corrente de imigração, com sucessivas levas de imigrantes, que perdurou até 1959⁶. Vieram para a colônia pessoas de posse, que antes haviam formado sítio na Holanda e/ou possuíam outros bens, geralmente casados, e outras pessoas, geralmente solteiros, que pouco ou nada tinham.

6 A partir de 1960, com a fundação de Holambra II em Paranapanema (SP), os novos imigrantes passaram a se dirigir a essa colônia. Segundo Wijnen (1976:16), no final do ano de 1950 já havia um total de 650 imigrantes na fazenda, que em sua maioria eram famílias de camponeses que haviam tido seu próprio sítio na Holanda e tinham emigrado principalmente por causa de seus filhos, geralmente numerosos. Desse total, 40% deixaram a fazenda entre 1951 e 1953. Entre 1951 e 1959 chegaram 290 novos imigrantes.

1.2. O Projeto de Heymeijer e seu Fracasso

Heymeijer assumiu a liderança do projeto de imigração desde a cogitação sobre sua viabilidade, em 1946, o que significa quase desde o início da atuação da KNBTB no Brasil, em busca de possibilidades de emigração (cf. Smits, 1987:89-90). Ele era um aficcionado da emigração. Na conclusão de seu curso de engenheiro agrônomo (1926) Heymeijer fez um trabalho sobre a emigração de agricultores holandeses para a França, o qual foi editado pela KNBTB; desde 1939 ele era secretário da KNBTB (cf. Smits, 1987:92).

Tão logo se acertou a compra da Fazenda Ribeirão e se liberaram os créditos do governo brasileiro (junho de 1948), fundou-se a CAPH e Heymeijer tornou-se o primeiro presidente da cooperativa. Heymeijer traçou a seguir um pretencioso plano de imigração e ocupação da fazenda⁷.

A estrutura básica do plano é apresentada a seguir: a fazenda toda seria destocada pelos imigrantes em conjunto, e a área propícia para culturas anuais seria cultivada ao menos provisoriamente pelos imigrantes em conjunto. As áreas de declive seriam utilizadas como pasto para gado, também provisoriamente criado em conjunto, e as várzeas seriam utilizadas para o cultivo de legumes e verduras. O plano previa a divisão da fazenda em sítios de 10 a 20 hectares (eventualmente esses tamanhos poderiam ser aumentados), conforme o montante de dinheiro empresta-

7 Este plano está incluído numa publicação da CAPH, "Fazenda Ribeirão: De Nederlandse Kolonie in Brazilie", de 1949, onde também são publicados os primeiros estatutos da cooperativa. Esta publicação é prefaciada pelo próprio Heymeijer.

do à cooperativa e conforme o número de filhos (homens) maiores de 17 anos. Antes que os sítios fossem entregues aos colonos, a cooperativa construiria uma casa, um rancho e um estábulo para o futuro ocupante de cada lote, em comum acordo com este (ou seja, levando em conta o tamanho de sua família e suas possibilidades financeiras). Primeiramente os colonos casados receberiam lotes, e eventualmente poderia pensar-se em distribuir lotes entre colonos solteiros.

Em suma, a CAPH começaria operando como cooperativa integral, e seria gradativamente transformada numa cooperativa de exploração privada, à medida que a estrutura operacional mínima dos sítios ficasse pronta.

A área exígua dos lotes se justificava, conforme o plano, porque a atividade principal da colônia não seria o cultivo de cereais, mas a pecuária intensiva⁸. A pecuária de leite seria a principal atividade da colônia, pelo menos no curto e médio prazo⁹. O plano previa até a construção de uma fábrica de leite.

O gado teria uma dupla função nos primeiros tempos da colônia. Além de ser a principal atividade, pretendia-se através da importação de gado leiteiro da Holanda prover a cooperativa de um considerável montante de recursos monetários. Os

⁸ Gado leiteiro, suinocultura e avicultura de corte. O plano previa boas perspectivas para esses setores. Coincidentemente estes se tornariam os principais setores das colônias holandesas do Paraná (Carambeí, Castrolanda e Arapoti), organizadas em torno da Cooperativa Central Batavo. Além disso, esse estilo de sítio copiava o tipo de sítio mais comum na Holanda. E, também como na Holanda, a mão-de-obra necessária para o trabalho nos sítios seria quase estritamente a da família do sítiante.

⁹ No plano é apresentado um emblema da Fazenda Ribeirão, onde aparece uma cabeça de boi como animal-símbolo da colônia (esse emblema iria permanecer por mais de 20 anos como símbolo da CAPH).

emigrantes, como não podiam levar capital monetário (o plano até avisava que os florins que os emigrantes porventura trouxessem seriam subavaliados em mais de 50% em relação ao câmbio oficial, se os vendessem no Brasil), depositavam seu dinheiro na filial da organização de emigração Holambra na Holanda. Com esse dinheiro a Holambra comprava gado leiteiro na Holanda e transferia-o para a Fazenda Ribeirão. Ali se cuidava do gado e se preparava parte dele para a venda no mercado interno. No plano afirmava-se que o preço do leite era alto e as reses de gado holandês eram muito valorizadas no mercado brasileiro. Assim, tencionava-se não apenas resolver um problema que advinha da proibição da saída de capital monetário da Holanda, mas fazer um bom negócio e ainda implantar uma atividade rendosa na colônia recém-iniciada.

Na prática, a parte do plano referente ao gado leiteiro holandês foi um fracasso. Algumas reses de boa linhagem obtiveram bons preços no mercado interno, porém o rebanho foi logo atacado por um vírus de aftosa desconhecido pelos imigrantes. Segundo Smits, "morreram 98 dos 718 animais trazidos". Conforme um veterinário enviado pelo governo holandês uma das razões do problema era o desconhecimento por parte da direção da colônia no trato de gado holandês em clima tropical; com orientação técnica adequada isto poderia ter sido evitado (Smits, 1987:94).

Além disso, na Holambra as condições de alimentação do exigente gado holandês ficavam muito abaixo do mínimo necessário, ao contrário do que veio a acontecer nas colônias holandesas do Paraná, onde o gado leiteiro holandês foi muito bem sucedido. Nessas condições, a colônia viu-se na contingência de ter de comprar grandes quantidades de alimentação para o gado, gastando suas escassas reservas monetárias. Com a falta de li-

guides da cooperativa, o negócio do gado tornou-se uma cilada: os compradores de gado simplesmente ficavam esperando que os preços baixassem.

Também na agricultura os imigrantes enfrentavam problemas de falta de adaptação e conhecimento das técnicas de plantio, culturas, solo, condições do clima etc.

Com isso, a colônia entrava em crise precocemente, em 1950. Ela funcionava até então como cooperativa integral, com Heymeijer na presidência. Com a crise despontaram também divergências internas à colônia, que apontavam justamente para sua forma de exploração — coletiva¹⁰. Os solteiros estavam descontentes, pois parte de seus salários era desviada para a manutenção das famílias, nas quais apenas uma pessoa trabalhava. Os imigrantes que haviam empregado maior capital no projeto decidiram retirar o restante de seu capital na forma de material, safra (vendida por fora), etc., desligando-se da cooperativa e indo para o sul do país (em 1951)¹¹.

Ainda em 1950 a CAPH iniciou a distribuição de sítios, precipitada pela crise. O ritmo das construções caiu drasticamente mas os lotes eram distribuídos mesmo assim. O destocamento parou, e o das áreas mais afastadas ficou para 1956/57, sendo que inicialmente se previra seu término em dois anos.

10 Klein Gunnewiek (1985), um antigo imigrante da Holambra, descreve em suas "Recordações..." a decadência moral dos colonos diante do insucesso econômico e a conseqüente queda drástica no ritmo de trabalho. Também descreve a cisão surgida no grupo de colonos, com a formação de dois grupos opostos, um mantendo a confiança em Heymeijer e procurando manter o ritmo de trabalho, e o outro boicotando o esquema proposto.

11 Em geral os colonos esperavam colher a safra para só depois ir embora. A CAPH combinou com esses colonos que lhes pagaria o que faltava em 10 prestações anuais.

Isso não era . bem uma solução da crise, apesar de atender ao menos parcialmente aos reclamos dos imigrantes. A colônia entrava inexoravelmente numa crise, agravada pela saída de parte dos imigrantes que mais dinheiro haviam colocado no projeto. Certamente estes abandonavam a colônia por ver seu capital sendo "queimado" com a morte e desvalorização do gado; perderam a confiança no projeto e em Heymeijer e tentavam salvar o que ainda lhes restava.

1.3. Intervenção do Governo Holandês na Colônia

A cooperativa ficou praticamente insolvente e, além disso, perderam-se quase completamente as perspectivas para os que ficavam na colônia (sobre o nível de endividamento , veja tabela I — note-se que durante quase toda a década de 50 os empréstimos de longo prazo superaram as vendas anuais, chegando a ser até 7 e 11 vezes maior do que estas, nos primeiros anos; posteriormente a relação empréstimos de longo prazo/vendas anuais rapidamente ultrapassou os 20%). Após repetidos pedidos de empréstimo ao governo holandês, este enviou, em meados de 1950, dois técnicos para fazer um levantamento da situação.

Estes técnicos constataram que a cooperativa não tinha condições de pagar suas dívidas. E que a colônia só poderia se tornar rentável dentro de alguns anos se fossem tomadas as seguintes medidas: a direção da cooperativa fosse substituída por

EVOLUÇÃO DO ENDIVIDAMENTO E DAS VENDAS TOTAIS DA CAPH PARA TERCEIROS

	Empréstimos de longo prazo (a) em Cr\$ 1.000 e Cz\$ 1.000 correntes	Vendas para terceiros em Cr\$ 1.000 e Cz\$ 1.000 correntes	Relação empréstimos/ vendas	Taxa anual de crescimento nominal das vendas	Taxa anual de crescimento real das vendas, conforme o IGP-DI
1949	15.935				
1950	17.935				
1950/51	26.114	2.100 (d)	12,44		
1951/52	43.623	5.000 (d)	8,72	138,1	
1952/53	43.145	8.370	5,15	67,4	
1953/54	34.452	13.810	2,49	65,0	
1954/55	33.713	14.980	2,25	8,5	
1955/56	32.542	21.038	1,55	40,4	
1956/57	32.710	27.383	1,19	30,2	
1957/58	31.671	28.664	1,10	4,7	
1958/59	45.468	55.337	0,82	93,1	
1959/60	46.278	84.103	0,55	52,0	
1960/61	49.506	146.928	0,34	74,7	22,4
1961/62	31.905	249.843	0,13	70,0	15,1
1962/63	29.874	455.445	0,07	82,3	7,6
1963/64	182.382	945.642	0,19	107,6	11,0
1964/65	23.810	1.971.047	0,01	108,4	27,2
1965/66	38.701	3.595.159	0,01	82,4	28,0
1966/67	235	4.433	0,05	23,3	- 5,8
1967/68	396	5.931	0,07	33,8	6,7
1968/69	329	8.639	0,04	45,7	20,1
1969/70	927	12.889	0,07	49,2	23,9
1970/71	2.039	18.534	0,11	43,8	19,4
1971/72	3.079	29.646	0,10	60,0	35,1
1972/73	7.846	54.979	0,14	85,5	60,9
1973/74	16.859	70.627	0,24	28,5	4,7
1974/75 (c)	21.060	162.516	0,17	72,6	27,7
1976	24.635	254.889	0,10	109,1	32,4
1977	32.499	361.695	0,09	41,9	1,6
1978	26.302	602.971	0,04	66,7	21,7
1979	39.370	1.004.358	0,04	66,6	8,9
1980	53.438	2.158.867	0,02	114,9	6,8
1981	216.303	4.037.118	0,05	87,0	- 9,1
1982	205.779	8.147.030	0,03	101,8	4,5
1983	1.034.378	20.557.685	0,05	152,3	- 9,4
1984	571.051	67.332.772	0,01	227,5	12,5
1985	7.800.925	251.276.556	0,03	273,2	14,6
1986	29.119	562.533	0,05	123,9	- 7,6
1987	205.243	1.517.117	0,14	169,7	-17,0

(a) Saldo dos empréstimos no final de cada exercício. Inclui empréstimos dos associados mas exclui empréstimos dos demissionários.

(b) O IGP-DI só é disponível a partir de 1959.

(c) O exercício 1974/75 abrange 16 meses: de setembro de 1974 a dezembro de 1975.

(d) Os dados desses anos incluem a produção de insumos utilizados na ração.

Fontes: Balanços anuais e documentos-síntese de vendas da CAPH.

outra, organizacional e comercialmente mais bem preparada e melhor direcionada; a emigração fosse sustada, ao menos provisoriamente; que passasse a haver um controle regular sobre a direção da colônia; a cooperativa recebesse um novo empréstimo (Smits, 1987:94-95).

A tramitação do documento preparado por estes técnicos no parlamento holandês levou à conclusão de que a liquidação da Holambra afetaria os interesses holandeses no Brasil, assim como dos próprios colonos. O governo holandês aprovou então um empréstimo de 2,5 milhões de florins (liberados em 1951-52, basicamente), a ser fornecido por um grupo de bancos e avalizado pelo tesouro holandês.

Paralelamente, foi designado um alto-comissário do governo holandês, com a função de tornar a colônia o mais rendosa possível com o mínimo de investimentos adicionais (idem:95). O comissário se tornaria (e se tornou) a autoridade máxima na colônia, controlando totalmente a aplicação do empréstimo.

Como comissário foi designado Hogenboom, um homem que trabalhou durante muitos anos numa grande companhia holandesa na Indonésia, tendo por isso larga vivência nos trópicos.

Hogenboom instalou-se definitivamente na colônia em junho de 1951, iniciando imediatamente o saneamento da cooperativa. Isso consistia não apenas na injeção de capital novo, mas também em importantes mudanças na organização da cooperativa e da colônia. No saneamento da cooperativa, Hogenboom cortava gastos sempre que podia, onde o gasto não era essencial¹². A distribuição

12 Por exemplo, um professor que Heymeijer havia trazido para dar assessoramento aos colonos foi imediatamente "posto na rua" por Hogenboom. Logo depois esse professor, via imprensa holandesa, acusaria a gestão Hogenboom de "bruta" e "tirânica", provocando a formação de intensa polêmica na Holanda. A KNBTB, que regularmente publicava notícias sobre a Holambra, silenciou-se durante alguns anos (Smits, 1987:97; 100-101).

de sítios foi acelerada e praticamente concluída ainda em 1951 (apenas a área já destocada). O critério para a distribuição das terras passou a ser a ordem de chegada dos colonos. O tamanho dos lotes distribuídos passou a variar basicamente em função do montante de dinheiro colocado pelo colono na cooperativa, havendo uma área mínima por colono que a princípio era de 15 hectares e mais tarde passou a ser de 25 hectares. A partir de Hogenboom, deixou de existir uma área máxima por lote, tendo sido distribuídos alguns lotes próximos de 100 hectares, e um lote de uns 150 hectares.

Com o novo empréstimo recebido pela cooperativa houve necessidade de se estabelecerem novas condições para que os colonos obtivessem a propriedade da terra que cultivavam. A direção da cooperativa, sob Hogenboom, estabeleceu uma taxa anual por hectare bastante alta, a ser paga pelos colonos¹³. Foram feitos os novos contratos, porém boa parte dos colonos recusou-se a assiná-los (32 dos 87 produtores em setembro de 1952, conforme Smits, op.cit.).

Estava concretizada a cisão entre os colonos. Em nível de direção surgiam conflitos entre Hogenboom e a KNBTB. Os colonos que se recusavam a assinar os contratos tiveram seus créditos na cooperativa cortados, e diante disso Heymeijer apelou para que fosse feita (nova) intervenção da Holanda. Um enviado pela KNBTB em comum acordo com o Episcopado holandês, ao avaliar a situação, argüiu que Hogenboom e a direção da cooperativa preferiam ver os não-assinantes irem embora; ainda que esse enviado visse com bons olhos o saneamento engendrado por Hogenboom, ele

13 Um antigo alto funcionário da CAPH disse que, de fato, a taxa cobrada acabou sendo muito mais baixa.

se indagava se a posição de Hogenboom não era excessivamente radical.

Da parte do governo holandês não foi tomada mais nenhuma atitude para não contradizer seu próprio comissário. Ainda em 1952 Hogenboom foi eleito presidente da CAPH, indicado pelo próprio Heymeijer, numa tentativa de resolver o impasse e restabelecer a unidade na colônia.

No início de 1953 os descontentes começaram a abandonar a colônia, indo para o sul do Brasil. Ao contrário dos que se foram em 1951, grande parte desses colonos não tinha condições de comprar terras (fora do esquema da Fazenda Ribeirão). Também se foram alguns aliados de Heymeijer.

O próprio Heymeijer deixou a Fazenda em 1953, voltando definitivamente para a Holanda. Com Hogenboom no comando da cooperativa e da colônia, nada lhe restava a fazer. Há opiniões na Holambra segundo as quais Heymeijer teria ido embora na esperança de que com isso se atenuassem as divergências e pudesse ser mantida (ou restabelecida) a unidade entre os colonos sob a gestão Hogenboom. Isso é coerente com as atitudes de Heymeijer por ocasião da deflagração da crise na Holambra, quando buscou ajuda da Holanda e submeteu-se às conseqüências disso (com exceção de quando procurou defender os colonos que discordavam das taxas impostas por Hogenboom), e por ocasião da apresentação da candidatura Hogenboom à presidência da CAPH, quando Heymeijer o apoiou. De qualquer forma, Heymeijer partiu desiludido e a KNBTB não aceitou reincorporá-lo em seu quadro de funcionários; ele "caiu no ostracismo".

Hogenboom, a seu modo, restabeleceu a ordem e o progresso na colônia. Desde 1955 o destocamento voltou a tomar gran

de impulso e, a partir de 1956, com um empréstimo do Banco do Brasil, foram destocadas as áreas mais afastadas da fazenda. Segundo Smits, faltava destocar cerca de 3.000 hectares desde que a crise interrompeu o destocamento.

Entre 1951 e 1955 haviam chegado apenas imigrantes que já tinham parentes na Holambra. Mas a partir de 1956 puderam vir novos imigrantes à colônia.

Nos anos 50 houve uma expansão da produção, porém concentrada no setor agrícola (o setor pecuário, de uma participação de 55,1% nos anos 1953/54 e 1954/55, caiu para 24,7% em 1959/60; o setor agrícola complementa os 100% da produção). As principais culturas em meados dos anos 50 eram arroz, mandioca, milho e algodão; ao iniciar os anos 60 a mandioca já perdera sua importância. No setor pecuário cabe destacar apenas que a venda de leite e gado perdeu importância rapidamente. Pode ser notado também um progressivo aumento da diversificação nos anos 50, concentrada no setor agrícola.

1.4. Um Balanço dos Primeiros Anos

Em análises feitas sobre a Holambra em seus primeiros anos de vida, é comum dizer-se que Heymeijer cometeu "o grande erro", ao ter organizado a colônia sob forma de uma cooperativa integral, não levando em conta que "tal comunidade é formada por pessoas cada uma das quais com seu próprio caráter" (Smits, 1987: 95; o próprio autor argumenta nesse sentido). Também é comum se comparar Heymeijer com Hogenboom, apontando os pontos fracos do

primeiro e as virtudes do segundo. Smits, por exemplo, diz que na verdade Heymeijer não era um organizador, e por causa da fraqueza de sua direção muitas vezes desperdiçava-se capital, desnecessariamente; Hogenboom, ao contrário, teria sido "um brilhante organizador".

Neste item serão apontadas algumas falhas existentes nas argumentações registradas no parágrafo acima, com o objetivo de dar a devida dimensão aos acontecimentos dos primeiros cinco anos da Holambra e seu significado para o desenvolvimento posterior.

De início, cabe apontar a ilegitimidade de qualquer comparação direta entre Heymeijer e Hogenboom. Enquanto Heymeijer tinha um projeto bem definido sobre o modo de formação da colônia (ainda que este projeto não fosse necessariamente apenas dele, mas também da KNBTB), Hogenboom não tinha a rigor um projeto próprio para a colônia. O "projeto" que Hogenboom executou não era exatamente o dele, mas sim o do governo holandês. Tampouco se tratava, a rigor, de um projeto de formação/manutenção de uma colônia; tratava-se da necessidade de salvar um projeto que, se fosse liquidado, poderia afetar os interesses holandeses no Brasil (afinal, o governo brasileiro também tinha colocado dinheiro no projeto)¹⁴.

Desde que chegou, Hogenboom deixou entre os colonos a marca de seu estilo "duro". Cabe dizer que a despeito das carac-

14 O governo holandês entendeu muito bem sua contingência de salvar Holambra. O empréstimo que foi dado à cooperativa só foi amortizado depois que Hogenboom deixou de ser presidente da CAPH, em 1971, com sua morte. E foi devolvido sem juros e no mesmo valor nominal em cruzeiros que foi recebido, completamente corroído pela inflação brasileira do período. Foi assim que se sustentou por longo período um motivo econômico para manter Hogenboom (que encarnava a intervenção do governo holandês) no poder.

terísticas pessoais de Hogenboom, seu estilo "duro" e inflexível só pode ser entendido se se levar em conta o fato de ele ser um interventor. Somente uma pessoa de fora da colônia, sem vínculo com os colonos, poderia levar adiante a dura tarefa de comprometer os colonos a pagarem uma taxa que colocaria em risco sua sobrevivência como produtores rurais¹⁵.

Outra característica da gestão Hogenboom que vale a pena elucidar é seu "pragmatismo". Este qualificativo parece captar melhor o estilo da gestão Hogenboom do que a qualidade alegada por Smits, de que Hogenboom fosse um brilhante organizador. Em certa ocasião, em 1952, quando quatro colonos decidiram abandonar a colônia, deixando livres cerca de 150 hectares de terra concentrados em dois blocos, Hogenboom vendeu-os a um rico comerciante holandês que operava em São Paulo na importação e exportação de frutas cítricas. Posteriormente, este produtor transformou toda sua propriedade em pomar de citros e, quando alcançou uma produção em grande escala (em 1962), ele desligou-se da cooperativa e passou a comercializar as frutas por seus próprios meios, demonstrando sua incompatibilidade com o projeto de colonização. De Heymeijer, logicamente, seria de se esperar que não teria executado esse tipo de operação.

Este tipo de "improvisação", assim como o corte de gastos não-essenciais, característicos da gestão Hogenboom, foram certamente providenciais para o "saneamento" da cooperativa. Não

15 *Um antigo alto funcionário da CAPH disse que a razão principal dos colonos que abandonaram a colônia em 1953 era uma "crise de confiança". Isso não deve surpreender, dado ser muito difícil confiar num líder que não mostra nenhum sinal de compromisso com os interesses dos colonos, e que deve satisfações apenas ao governo holandês, como era o caso de Hogenboom.*

são estas medidas, entretanto, que vão explicar o sucesso de Hogenboom e o fracasso de Heymeijer. Nem se se levar em conta que Heymeijer começou o projeto como cooperativa integral e teve um grande "azar" com o gado leiteiro.

Note-se que Heymeijer começou o projeto com recursos extremamente modestos. O que os imigrantes do período 1948/50 trouxeram à colônia equivale a pouco mais de uma rês per capita e alguma maquinaria. Em termos de recursos monetários, Heymeijer dispunha apenas do empréstimo do governo do estado de São Paulo, de Cr\$ 100.000 por família assentada (até o máximo de Cr\$ 10.000.000, equivalentes a 100 famílias), liberados em 1949 e 1950, quando chegou o grosso dos imigrantes antes da crise de 1950 (lembre-se que o empréstimo do governo federal havia sido dado como sinal de compra da fazenda, não estando portanto disponível).

Com esses recursos fizeram-se algumas melhorias e colocou-se em funcionamento uma primitiva olaria já existente na fazenda, a qual forneceu os tijolos para os barracões e outras construções que tiveram grande importância para a colônia nos anos 50 e 60, funcionando como armazéns, supermercado, padaria, loja de ferragens, escritório, fábrica de ração, barracão de citros, oficina e posto de gasolina. Com o passar dos anos esses barracões foram vendidos e/ou demolidos, restando atualmente muito poucos em mãos da cooperativa. Em 1952 a olaria foi fechada por se mostrar inadequada às necessidades da colônia e, a partir daí, as construções passaram a ser feitas por empresas particulares, e não mais pela CAPH (também o destocamento deixou de ser feito pela CAPH a partir desse ano).

Foi também construída uma pequena fábrica de leite, tal como havia planejado Heymeijer. Ela foi concluída em 1951, mas foi

fechada em 1956 com a decadência do gado leiteiro na Holambra.

Foi destocada uma certa área da fazenda e colocados em cultivo cerca de 2.000 hectares, sendo que a maior parte era formada em pasto, na época da compra da fazenda.

Alinhando os recursos de que dispunha Heymeijer e as obras que com isso foram feitas, entende-se que o principal erro de Heymeijer não foi o de ter organizado a colônia sob forma de cooperativa integral. Em termos gerais deve-se dizer que os recursos foram satisfatoriamente aplicados, ainda que, provavelmente, excessivamente concentrados em construções, boa parte das quais não traria retornos diretos e imediatos, e ainda que possa ter havido certo "desperdício".

O que cabe dizer é que diante dos recursos disponíveis o projeto de Heymeijer era excessivamente ambicioso¹⁶. Este, pode-se dizer, foi o seu maior erro.

A concepção do projeto de Heymeijer ia muito além dos recursos disponíveis. À vista do governo brasileiro, é provável que este projeto devesse copiar os moldes da colonização alemã e italiana no Rio Grande do Sul, nos séculos XVIII, XIX e início deste. Esta colonização foi formada com base na pequena propriedade, sendo que a esmagadora maioria dos colonos nunca passou disso. O governo brasileiro costumava financiar a instalação desses colonos (segundo disse um funcionário da COTRIJUÍ); logicamente faria o mesmo com a Holambra. Mas esse era um tipo de financiamento que permitia somente a instalação de colonos de forma extremamente modesta.

16 Isto foi observado inclusive por um antigo funcionário da CAPH.

Como o que os próprios colonos trouxeram era muito pouco, conclui-se que o sucesso do projeto de Heymeijer dependia crucialmente de que o negócio do gado provesse a colônia dos recursos que de outra forma ela não poderia conseguir. Ora, para os atualmente "calejados holambreses" que sabem que não é fácil ganhar dinheiro, a idéia de que um "marinheiro de primeira viagem" (como eram Heymeijer e seus companheiros) quisesse fazer um bom negócio vendendo gado leiteiro trazido da Holanda soa como quase infantil. Entre imigrantes recém-chegados ou visitantes holandeses na Holambra ainda se ouvem idéias fantásticas sobre como é fácil ganhar dinheiro em países subdesenvolvidos (o projeto de Heymeijer contém argumentos desse tipo).

Mas então, como explicar que a KNBTB tenha colocado em andamento um projeto que apenas remotamente tinha chances de sucesso? Além de certa dose de aventura¹⁷, compreensivelmente compartilhada pelos emigrantes, há que se levar em conta que em geral os emigrantes eram parte de uma população rural sobrando, ou seja, que a médio/longo prazo não tinha perspectivas de realocação no meio rural holandês (isso pode ser comprovado pelas "histórias de vida", no capítulo V). Não foi possível levantar a predisposição do governo holandês em auxiliar os camponeses mas, dado o nível de vida a que eles estavam acostumados na Holanda em meados deste século, não apenas o projeto de Heymeijer mas também os colonos em geral não poderiam ser comportados nos estreitos limites dos recursos disponíveis na gestão Heymeijer; a insolvência da cooperativa e o apelo ao governo holandês, nesse sentido, eram inevitáveis. É de se supor, por isso, que os colonos e a direção

17 *Ironicamente, o título do prefácio que Heymeijer colocou em seu projeto é "À Aventura com Deus".*

da colônia tivessem, desde o início, alguma expectativa de poder contar com o auxílio do governo holandês.

Conclui-se que, desde o início da colonização da Fazenda Ribeirão, o projeto (no papel e na prática) caminhava no sentido de romper a estreiteza dos recursos disponíveis. Também caminhava no sentido de se desmantelar a cooperativa integral, que era incongruente com o desenvolvimento dos produtores¹⁸.

A nosso juízo, entretanto, não é correto dizer que iniciar uma colonização como a da Fazenda Ribeirão sob forma de cooperativa integral seja "um grande erro", como quer Smits. Essa forma de colonização certamente possibilitou evitar traumas de assentamento, colocou os colonos na contingência de se entrosarem e possibilitou a rápida ocupação da área disponível¹⁹.

Essa rápida ocupação da área disponível foi viabilizada porque na seleção dos colonos permitiu-se a participação de pessoas que não podiam dar mais do que pequena contribuição em dinheiro, como foi o caso da Holambra em seus três primeiros anos.

O êxito de tal colonização passou a depender então de subsídios creditícios do governo, como também foi o caso da Holambra. Mas para transformar tal colônia, que nessas condições copiaria o estilo das colonizações alemã e italiana no Rio Grande do Sul, num grupo de produtores em geral pequenos porém de cunho empresarial, como parece ter sido a vontade de pelo menos boa par-

18 Quando o trabalho em conjunto na colônia se tornava cada vez mais difícil, devido aos conflitos, o próprio Heymeijer chegou à conclusão que a cooperação integral devia ser encerrada o mais breve possível (Smits, 1987:95).

19 A colônia Holambra II, formada com base numa cooperativa de exploração privada, ficou por muitos anos com grande parte de sua área não-vendida, por falta de imigrantes interessados (Smits, 1987:100).

te dos colonos, era necessário pelo menos mais uma ajuda financeira, tal como a que foi dada pelo governo holandês²⁰. O que também parece ter contribuído para a afirmação do cunho empresarial da colônia foi o estilo "duro" e "pragmático" de Hogenboom, que foi funcional para eliminar "entulhos" não-empresariais, tanto na cooperativa (através do saneamento) como entre os colonos (eliminando aqueles que se achavam incapazes de pagar a já referida taxa e assim diminuindo a "superpopulação relativa" da colônia).

Com o destocamento da área restante (3.000 hectares) da Fazenda Ribeirão, puderam vir (e ficar) mais colonos de cunho empresarial, semelhante ao dos anteriores e sem muitos recursos monetários próprios. Os créditos recebidos anteriormente, subsidiados e de longo prazo, permitiam que também os novos imigrantes pagassem por suas terras não mais que moderadas prestações anuais.

2. 1960/67: Definição dos Setores "Dinâmicos"

No início dos anos 60 a produção em cada sítio era muito diversificada. Em geral os associados produziam milho, arroz, algodão e soja, além de citros (este sobretudo nas áreas de declive, sujeitas à erosão), e também era comum a produção de mandioca, cará e batata-doce. A maior parte das famílias ainda tinha algumas vacas para produção de leite, galinhas de postura e

20 A colonização holandesa no Paraná, agrupada em torno da Batavo, em geral também sempre teve um cunho empresarial. Nos últimos anos (exemplo, 1985 e 1986) a Batavo tem frequentado a lista das 500 maiores empresas privadas do país ("Melhores e Maiores", Edição Especial da revista Exame, 1987). Isto parece ser uma característica geral entre sítios holandeses que imigraram em meados do século XX, no Brasil. O empréstimo do governo holandês, no caso da Holambra, foi fundamental para dar um respaldo financeiro mínimo adequado ao desenvolvimento do potencial técnico dos colonos.

grande parte produzia suínos.

Ainda que inexpressiva, experimentava-se a produção de amendoim, abacaxi, tomates, uvas, feijão e outros, mas isso não foi adiante. Produtos como trigo e cana-de-açúcar também eram eventualmente cultivados, adquirindo o trigo uma constância maior só nos anos 80.

Os sítios eram em boa parte autosuficientes, mas produziam fundamentalmente para o mercado. A grande maioria dos sítios tinha empregados fixos, se bem que em geral só um ou dois. A mecanização estava avançando. Em 1963 havia 60 tratores e 10 colheitadeiras nos 5.000 ha da fazenda, na maior parte trazidos da Holanda pelos imigrantes (Wijnen, 1976:47). Para a capina das culturas e a colheita de alguns dos produtos eram contratadas "turmas".

Na década de 60 definiram-se os setores que iriam deslanchar a partir do período coincidente com o "milagre brasileiro" (1968-73) e pelo resto dos anos 70, ocorrendo considerável redução no número de produtos produzidos por cada associado e pelo conjunto de associados. De um total de 24 itens produzidos pela Holambra em 1961/62, passou-se para apenas 15 itens em 1967/68 (cf. documentos-síntese de vendas da CAPH). Dos sítios ocupados por diversas culturas extensivas, passou-se para a monocultura (ou quase), devido ao avanço da mecanização. A Fazenda Ribeirão foi em boa parte ocupada com citros.

Ocorreu, ainda nesse período, a troca de posições no ranking dos produtos mais importantes da Holambra, assim como no ranking dos maiores produtores associados à CAPH. A produção de ovos, que era a principal atividade da colônia na maior parte da década de 60 e liderava o crescimento até 1965/66, sofreu uma re-

versão a partir desse ano, passando a perder posições seguidamente. Também o setor de citros sofreu breve reversão em seu crescimento a partir de 1963/64, perdendo posições depois disso (ver no gráfico I e tabelas II e III; no gráfico estão assinaladas as três fases recentes da periodização adotada).

As culturas anuais (milho, arroz, algodão, trigo e soja) perfaziam, em 1959/60 e 1960/61, cerca de 50% da produção da Holambra. Com a estagnação e queda da produção de culturas anuais até o final dos anos 60, devido ao avanço dos citros, o conjunto das culturas anuais foi ultrapassado pelas aves, flores, e durante alguns anos também pelos ovos. Em suma, a produção de culturas intensivas ultrapassou a das culturas extensivas, dado o limite imposto a estas pela extensão das terras da Holambra.

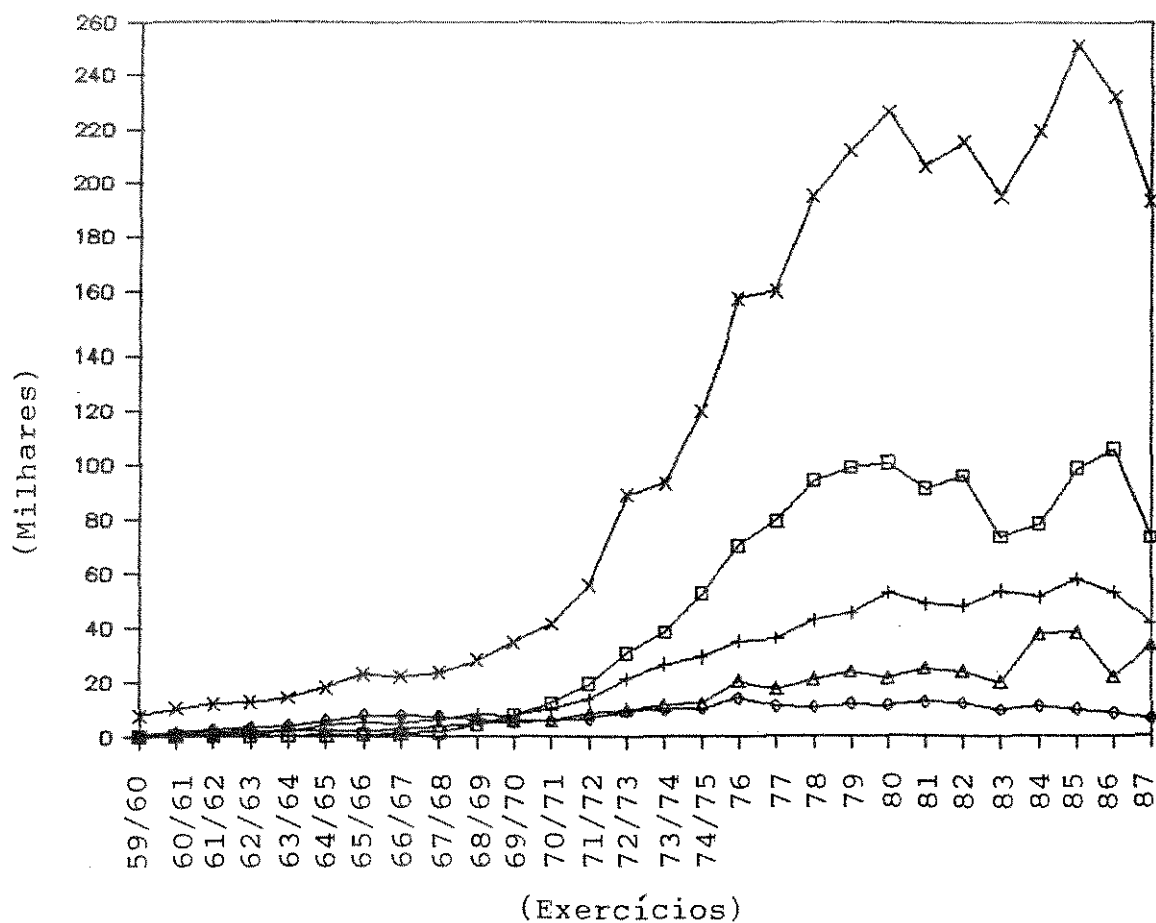
Havia uma orientação por parte da direção da cooperativa para os sócios, muito difundida nos anos 50 e 60, no sentido de que mantivessem sítios mistos, ou seja, culturas extensivas combinadas com culturas intensivas. Isso certamente contribuiu para que a expansão se desse, primeiramente, na área das culturas intensivas. De resto, a ausência de financiamento para aquisição de terras (com exceção do lote inicial na Fazenda Ribeirão) dificultava a compra de glebas de extensão razoável a partir dos lotes que os produtores tinham na Ribeirão, se antes não tivessem adotado culturas intensivas.

Pode ser observado que a produção de culturas intensivas teve um vigoroso crescimento de 1960 a 1967, enquanto a de culturas extensivas ficou quase estagnada. Foi nessa época que as culturas intensivas se afirmaram como principal atividade da Holambra. Assim, enquanto a produção de culturas extensivas cresceu escassos 18,7% de 1959-1961 a 1967-68, a de culturas intensi-

GRÁFICO I

VENDAS ANUAIS DA CAPH PARA TERCEIROS

valores em Cr\$ 1.000.000 de 1985



□ FLC/PLAN

Δ CITRCS

+ AVES

x TOTAL

◇ CVCS

Tabela II

VENDAS ANUAIS DA CAPH PARA TERCEIROS (em Cr\$ 1.000.000 de 1985)

	Flores e Plantas	Aves	Ovos	Citros	Algodão	Soja	Suínos	Outros	Total
1959/60	245	109	771	650	250	499	566	4.814	7.904
1960/61	279	343	1.323	984	568	1.372	509	4.861	10.239
1961/62	228	577	2.425	1.521	1.319	1.147	374	4.193	11.784
1962/63	188	898	3.538	1.901	701	873	709	3.867	12.675
1963/64	248	1.672	3.602	2.230	1.984	1.277	1.033	2.017	14.063
1964/65	378	3.729	5.713	1.977	1.404	670	986	3.035	17.892
1965/66	741	4.815	7.783	2.037	1.869	2.072	851	2.737	22.905
1966/67	895	4.414	7.310	2.351	1.236	1.747	623	2.997	21.573
1967/68	1.300	6.140	7.227	3.699	470	1.525	567	2.092	23.020
1968/69	4.049	7.948	5.973	4.417	2.695	541	727	1.302	27.652
1969/70	7.602	7.669	5.132	5.555	5.262	1.231	936	886	34.273
1970/71	11.807	9.762	5.518	5.498	4.933	1.139	914	1.354	40.925
1971/72	19.201	13.480	6.373	8.305	4.070	1.529	815	1.502	55.275
1972/73	30.398	21.012	9.033	9.580	10.403	6.835	956	721	88.938
1973/74	38.027	26.187	9.949	11.335	1.319	2.658	2.581	1.095	93.151
1974/75 (a)	69.601	38.408	13.591	15.353	6.690	8.546	4.743	1.702	158.634
1976	69.686	34.676	13.944	20.178	5.105	8.207	(b)	5.680	157.476
1977	78.694	35.434	10.906	17.149	3.303	6.907	(b)	7.527	159.920
1978	93.924	42.371	10.499	20.660	9.861	9.919	(b)	7.369	194.602
1979	98.744	44.638	11.718	23.533	5.528	14.542	8.864	4.298	211.865
1980	100.456	52.427	11.242	21.162	14.825	12.617	7.479	6.129	226.337
1981	90.922	48.248	12.239	24.710	8.140	8.433	6.333	6.758	205.783
1982	95.861	47.447	12.038	23.692	13.933	8.283	6.795	7.006	215.055
1983	72.882	53.059	9.525	19.574	11.037	10.436	6.890	11.483	194.886
1984	77.359	50.738	11.000	37.230	12.002	8.967	10.818	11.068	219.182
1985	98.491	57.310	9.618	37.854	14.482	6.865	11.434	15.223	251.277
1986	105.365	52.424	8.386	21.456	16.897	7.044	11.196	9.381	232.149
1987	72.302	40.857	6.187	32.945	17.466	5.529	8.645	8.822	192.753

(a) O exercício 1974/75 abrange um período de 16 meses: de setembro de 1974 a dezembro de 1975.

(b) Não há dados disponíveis; estão incluídos no item outros.

Fontes: Documentos-síntese de vendas da CAPH e relatórios do Conselho de Administração. Correção de valores feita pelo IGP-DI.

Tabela III

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS SETORES NO TOTAL DE VENDAS PARA TERCEIROS

	Flores e Plantas	Aves	Ovos	Citros	Algodão	Soja	Suínos	Outros	Total
1959/60	3,1	1,4	9,7	8,2	3,2	6,3	7,2	60,9	100,0
1960/61	2,7	3,4	12,9	9,6	5,5	13,4	5,0	47,5	100,0
1961/62	1,9	4,9	20,6	12,9	11,2	9,7	3,2	35,6	100,0
1962/63	1,5	7,1	27,9	15,0	5,5	6,9	5,6	30,5	100,0
1963/64	1,7	11,9	25,6	15,9	14,1	9,1	7,4	14,3	100,0
1964/65	2,1	20,8	31,9	11,1	7,9	3,7	5,5	17,0	100,0
1965/66	3,2	21,0	34,0	8,9	8,2	9,0	3,7	12,0	100,0
1966/67	4,1	20,5	33,9	10,9	5,7	8,1	2,9	13,9	100,0
1967/68	5,6	26,7	31,4	16,1	2,0	6,6	2,5	9,1	100,0
1968/69	14,6	28,7	21,6	16,0	9,8	2,0	2,6	4,7	100,0
1969/70	22,2	22,4	15,0	16,2	15,3	3,6	2,7	2,6	100,0
1970/71	28,8	23,9	13,5	13,4	12,1	2,8	2,2	3,3	100,0
1971/72	34,7	24,4	11,5	15,0	7,4	2,8	1,5	2,7	100,0
1972/73	34,2	23,6	10,1	10,8	11,7	7,7	1,1	0,8	100,0
1973/74	40,8	28,1	10,7	12,2	1,4	2,8	2,8	1,2	100,0
1974/75	43,9	24,2	8,5	9,7	4,2	5,4	3,0	1,1	100,0
1976	44,3	22,0	8,9	12,8	3,2	5,2	n.d.	3,6	100,0
1977	49,2	22,2	6,8	10,7	2,1	4,3	n.d.	4,7	100,0
1978	48,2	21,8	5,4	10,6	5,1	5,1	n.d.	3,8	100,0
1979	46,6	21,1	5,5	11,1	2,6	6,9	4,2	2,0	100,0
1980	44,4	23,2	5,0	9,3	6,5	5,6	3,3	2,7	100,0
1981	44,2	23,4	6,0	12,0	4,0	4,0	3,1	3,3	100,0
1982	44,6	22,1	5,6	11,0	6,5	3,8	3,2	3,2	100,0
1983	37,4	27,2	4,9	10,1	5,6	5,4	3,5	5,9	100,0
1984	35,3	23,1	5,0	17,0	5,5	4,1	4,9	5,1	100,0
1985	39,2	22,8	3,8	15,1	5,8	2,7	4,5	6,1	100,0
1986	45,4	22,6	3,6	9,3	7,3	3,0	4,8	4,0	100,0
1987	37,5	21,2	3,2	17,1	9,0	2,9	4,5	4,6	100,0

Fonte: Tabela II

Tabela IV

VOLUME FÍSICO DE VENDAS DA CAPH

Ano	Aves ton.	Ovos 1.000 cx. de 30 dz.	Citros 1.000 cx. de 40,8 kg.	Suínos cab.	Algodão 1.000 arr.	Soja 1.000 scs. de 60 kg.	Trigo 1.000 scs. de 60 kg.	Gladiolos 1.000 dz.	Rosas 1.000 dz.	Crisântemos 1.000 mc/dz.	Bulbos 1.000 un.	Plantas 1.000 un.
1972/73	3.455	82,3	604	5.300	174,6	65,0	-	3.823	450	94	1.043	-
1973/74	3.678	71,6	702	-	40,0	21,1	-	-	-	-	-	-
1974/75 (a)	6.299	129,4	1.154	-	163,2	97,3	-	-	-	-	-	-
1976	6.249	126,6	1.263	-	76,1	83,0	-	-	-	-	-	-
1977	6.970	101,2	1.043	-	54,0	64,4	-	-	-	-	-	-
1978	7.338	100,6	1.308	11.276	260,3	117,3	-	10.117	2.287	541	7.996	4.500
1979	7.427	119,7	1.535	13.441	122,9	158,6	-	-	-	-	-	-
1980	8.068	136,9	1.552	12.430	392,0	161,4	-	11.559	2.320	1.193	48.758	-
1981	8.935	148,1	1.587	15.012	201,6	105,6	-	9.329	1.950	1.931	40.457	-
1982	10.620	144,7	1.762	14.828	363,1	104,9	-	9.279	2.088	2.248	82.927	6.590
1983	10.719	106,5	1.778	13.450	289,0	86,2	-	8.440	2.163	2.453	26.770	8.574
1984	9.075	111,5	1.661	19.126	251,6	80,7	-	6.923	2.727	2.766	67.558	10.627
1985	10.411	123,0	1.823	24.609	469,8	105,2	86,0	5.332	2.719	2.370	81.658	11.784
1986	9.561	98,5	1.791	28.268	462,2	118,8	129,8	4.926	2.917	2.632	69.461	17.390
1987	9.648	111,1	2.051	32.097	393,4	101,5	113,5	3.479	2.101	1.492	110.929	21.224

(a) 1974/75 abrange um período de 16 meses, de setembro de 1974 a dezembro de 1975.

(-) Dados não disponíveis.

Fontes: Documentos-síntese de vendas da CAPH e relatórios do Conselho de Administração da CAPH.

vas cresceu 472,8% no mesmo período (foram consideradas como culturas intensivas as flores e as atividades pecuárias — avicultura, suinocultura e bovinocultura —; as demais atividades foram consideradas extensivas).

Para explicar esse crescimento muito maior das culturas intensivas, é de suma importância o fato dos associados da CAPH terem conseguido acesso regular ao crédito rural, via cooperativa, em 1962. Desde então, a principal fonte de crédito rural da Holambra tem sido o Banco do Brasil.

Ainda sobre a facilidade de obtenção de crédito rural, vale fazer referência ao vínculo que a CAPH manteve por muitos anos com o Banco Lar, Agência Campinas. Em 1965 o Banco Lar, subsidiário do Chase Manhattan Bank, diante da obrigatoriedade, por lei, de aplicar parte de seus saldos na agricultura, estabeleceu contato com a CAPH e passou a aplicar na Holambra a disponibilidade de recursos do banco para a agricultura tal como definida por lei. Assim, por muitos anos a Holambra teve o raro privilégio de ter ao alcance da mão uma fonte segura de crédito rural, que teve grande importância ao engordar a disponibilidade de crédito da colônia. Para o Banco Lar, esse vínculo exclusivo ou quase-exclusivo tinha sua razão de ser devido à sua inexperience no setor agropecuário, já que seu forte, como diz seu próprio nome, era o financiamento da habitação. Se isso valeu nos anos 60 e 70, não é mais verdadeiro nos anos 80, quando o Banco Lar diluiu sua clientela e a Holambra perdeu a primazia. Por outro lado, é mister colocar que, para a obtenção desse privilégio, foi de grande importância o bom nome da CAPH na praça financeira regional e, vinculado a isso, o razoável sucesso econômico que a Holambra já era em 1965²¹.

21 Todas as informações referentes ao Banco Lar foram obtidas em entrevista com um antigo funcionário da CAPH.

Na tabela III pode-se ver que o item "outros" inicia a década com uma participação de mais de 50%, caindo vertiginosamente até o final da década e mantendo-se desprezível por toda a década de 70 (só nos anos 80 volta a ganhar alguma importância com a produção de verduras e trigo, principalmente).

Durante os anos 60 os principais componentes do item "outros" eram milho e arroz, seguidos de gado e mandioca. A produção de milho da Holambra, a partir de meados dos 60, passou a ser totalmente utilizada pela CAPH na fabricação de ração, e assim deixou de constar nas vendas da CAPH para terceiros. A produção de arroz tornou-se insignificante a partir de meados dos anos 60. O gado, seja sob a forma de animais ou de leite, seguiu o mesmo caminho (o gado vinha perdendo participação praticamente desde a fundação da colônia). Os suínos mantiveram uma participação discreta e levemente declinante durante a década de 60, porém já foram um dos itens mais importantes nos anos 50.

Merecem menção ainda a mandioca e o café. No início dos 60 a mandioca aparecia mais como raspa de mandioca (a CAPH dispunha de uma unidade de processamento para isso). Com a desativação da unidade de processamento (esta voltou a ser reativada por certo tempo principalmente para produzir raspa de mandioca para ser utilizada como insumo na ração), a produção de mandioca declinou até parar, poucos anos depois. A mandioca também já figurara entre os itens mais importantes da produção da Holambra nos anos 50.

O café nunca teve mais do que pequena importância na produção da Holambra, e assim mesmo só até o início dos anos 60. O café só merece menção porque a CAPH dispunha, até início dos 60, de instalações para secagem e despolpa de café fino. Essa unidade

fabril surgiu devido a articulações da CAPH para obtenção de crédito; como existiam apenas algumas linhas de crédito para produtos específicos como o café (e não para os outros produtos da Holambra), e como havia escassas condições para produção de café na Holambra, optou-se por esse ramo bastante específico da cafeicultura. As geadas precipitaram a decadência do café na região.

A mandioca e o café merecem menção por serem setores para os quais a CAPH investiu em construções, que acabaram sendo desativadas. Também faz parte desse rol a fábrica de leite construída por Heymeijer. A década de 60 foi o divisor de águas entre os empreendimentos da CAPH que "não deram muito certo" (os do "primeiro período" — veja Quadro II) e os que "deram certo" (do "segundo período").

Vale dizer que o que distingue as construções do "primeiro período" das do "segundo período" não é apenas o fato de as primeiras terem sido todas desativadas, enquanto as outras continuam em funcionamento. As construções do "primeiro período" eram em geral instalações precárias, muitas vezes improvisadas e, principalmente, feitas sem financiamento do governo. Já as construções do "segundo período" foram todas ou quase todas financiadas, tratando-se de instalações para operar em escala muito maior que as anteriores, e com tecnologia atualizada.

Note-se que há apenas duas construções do rol do "primeiro período" em cujos setores a CAPH continuou a investir: o primeiro barracão de citros e o primeiro abatedouro de aves. Mas seria simplismo exagerado dizer que estes foram os setores "escolhidos" pelos associados e a cooperativa (aos quais viria se acrescentar o setor flores).

No setor aves, de fato, a Holambra continuou a avançar

Quadro II

PRINCIPAIS CONSTRUÇÕES DA CAPH

Construções da Cooperativa	Ano do término da construção (mais provável e/ou aproximado)	Ano ou período da desativação, se for o caso
Primeiro período (instalações desativadas)		
Olaria	1949	1952
Fábrica de leite	1951	1956
Fábrica de produtos da mandioca	1952	1ª metade dos 60
Instalações para secagem e despolpa de café fino	1955	1962
Primeiro barracão de citros	1957	1973
Primeiro abatedouro de aves (b)	1965	1972
incorporação pela CAPH	1967	
Segundo período (instalações que continuam em funcionamento)		
Ovaria	1963	
Segunda fábrica de ração	1963	
ampliação	1972	
construção dos silos	1974	
Segundo abatedouro de aves	1972	
desengargalamento e modernização	(a)	
Incubadora (b)	1973	
incorporação de 50% pela CAPH	1977	
ampliação	1980	
Segundo barracão de citros	1973	
ampliação e modernização	(a)	
Barracão de flores	1974	
construção do sistema de carregamento direto e do prédio para plantas	(a)	
Segundo escritório	1973	1987 (c)
Terceiro escritório	1987	
Outras datas importantes		
Acesso regular ao crédito rural via CAPH para os sócios	1962	
A CAPH se associa à FEMECAP	1965	
A CAPH assume a comercialização de flores	Finalados de 1972	
"Privatização" dos entrepostos e linhas de comercialização de flores	09/1987 a 03/1988	

(a) Diversos anos.

(b) Construções feitas por produtores associados da CAPH.

(c) Adaptado para o departamento técnico da CAPH.

Fontes: Declarações de antigos imigrantes e antigos funcionários da CAPH; em alguns casos foram encontradas datas registradas em documentos.

até concluir o ciclo inteiro do frango, desde a produção de ovos de incubação (para a produção de frangos) até o frango abatido. Note-se, no entanto, que boa parte desse processo foi feito por produtores associados: tanto o primeiro abatedouro de aves como a incubadora foram construídos por sócios da cooperativa, ainda que a maior parte disso tenha sido encampada pela CAPH, mais tarde (ver Quadro II).

No setor citros, entretanto, ocorreram fatos que podem levar a que se duvide de sua "escolha" (pelo menos durante a década de 60 ou depois). No início dos anos 60, um dos principais fornecedores de citros para a CAPH desligou-se da cooperativa e montou seu próprio packing-house, passando a concorrer com a CAPH no processamento e comercialização de laranjas.

Cabe dizer também que, ao contrário do setor aves, não houve mudanças fundamentais no setor citros durante o "segundo período". Apesar da construção de um novo barracão de citros, com equipamentos mais modernos, isto não representou uma alteração fundamental em relação ao primeiro barracão, um antigo conjunto de barracões da CAPH que eram gradativamente ocupados e adaptados para o packing-house, conforme o aumento da produção de citros.

Só teria havido mudanças fundamentais no setor citros durante o "segundo período", se a Holambra tivesse avançado na agroindustrialização dos citros. Isto significaria, por exemplo, entrar na indústria de suco cítrico.

Conclui-se que o setor de citros não foi um dos "escolhidos" pela Holambra, nos anos 60. Escolhidos, nessa época, foram os setores de produção intensiva por área. O citros, se foi escolhido e na medida em que foi, aconteceu na segunda metade dos anos 50, com a montagem do primeiro packing-house da CAPH. Depois

disso, qualitativamente falando, o setor citros estagnou, mantendo-se como produto de segunda importância.

Se se pode falar num setor eleito como prioritário pela Holambra nessa época, esse foi o setor aves. Entre 1964/65 e 1968/69 os setores de aves de corte e de postura mantiveram, em conjunto, uma participação sempre superior a 50% do total de vendas da CAPH para terceiros (tabela III). Em 1967/68, a avicultura constituía a principal atividade de 62% dos associados (tabela XV).

Nitidamente, a cultura intensiva "eleita" nos anos 60 foi a avicultura. A questão da preferência pelas aves de corte (cuja produção se iniciou aproximadamente em 1963 — antes disso a produção de aves se devia exclusivamente à venda de galinhas de postura velhas) em detrimento das aves de postura, parece estar ligada à melhor rentabilidade, presente e prospectiva, das aves de corte. Isso se deve a que nos anos 60 o setor aves de postura já se encontrava relativamente desenvolvido no Brasil, enquanto o setor aves de corte estava apenas começando. Além disso, boa parte dos "holambreses" já conhecia a avicultura de corte, da Holanda.

3. 1968/78: A Grande Expansão Liderada pelas Flores

Nos anos 60 tudo indicava que o setor aves seria o mais promissor. Ante as reivindicações dos floricultores, Hogenboom, que foi presidente da CAPH até 1971, dizia que, dadas as características do mercado brasileiro, não havia perspectivas de que as flores tivessem mais do que uma expressão extremamente modesta,

num futuro previsível. Apesar disso, o setor flores já dava sinais de sua vigorosa expansão no final dos anos 60.

Importa ressaltar que a produção de flores, em seu início, era atividade de uns poucos "holambreses", que produziam basicamente gladiólos. Desses poucos, apenas três produtores conseguiram transformar a produção de gladiólos num grande negócio, comercializando as flores por seus próprios meios, sem o intermédio da CAPH. Até 1972 o comércio de flores permaneceu nas mãos de particulares, tendo-se já alcançado regiões distantes como Salvador e Porto Alegre, para entrega de flores (para maiores detalhes, ver estudos de caso nº 1 e 2, das "histórias de vida"; ver também tabelas IX e X).

Assim, durante a época decisiva de transformação da floricultura, na Holambra, numa atividade econômica feita em grande escala, essa era uma atividade "à parte" (não integrada à CAPH), embora os floricultores fossem associados da cooperativa e lhe pagassem alguma taxa sobre a produção de flores. Cabe observar também que até 1973/74, aproximadamente, todos os associados tomavam crédito exclusivamente através da CAPH. A partir dessa data os maiores produtores, principalmente, passaram a tomar crédito também por seus próprios meios.

Enquanto os três floricultores viviam sua epopéia, o grosso dos outros "holambreses" dedicava-se principalmente à avicultura e citricultura. Nessa época a avicultura e a citricultura se transformam na "tradicional dobradinha holambresa". A Fazenda Ribeirão é em sua maior parte coberta com citros.

A compra de terras fora da Fazenda Ribeirão, insignificante antes de 1968, tomou grande impulso a partir de então. O comércio de terras dentro da Fazenda Ribeirão, entre "holam-

breses", já era muito ativo antes disso, promovido pela CAPH quando surgiam casos de produtores inadimplentes.

Os plantadores de gladiólos desencadearam a aquisição de terras fora da Fazenda Ribeirão, em grande escala, posteriormente acompanhados por outros associados, em escala menor. Em geral a compra de terras passou a ser feita em regiões cada vez mais distantes da Fazenda Ribeirão, fugindo da elevação do preço da terra. Se até 1970 compravam-se terras nas imediações da Fazenda Ribeirão, a partir dessa data passou-se a comprar terras na região de Casa Branca (SP) e Aguaí (SP), a cerca de 100 km da Fazenda Ribeirão; em 1978 iniciou-se a compra de terras na região de Frutal (MG), a 400 km de distância, e em 1985 iniciou-se a compra de terras em Rio Verde (GO), a quase 900 km de distância. A produção das regiões mais distantes, como Frutal e Rio Verde, não é processada via CAPH.

Essa trajetória de aquisição de terras encontra paralelo na compra de terras feita por agricultores de regiões próximas à Fazenda Ribeirão, ainda que não associados à CAPH. Entretanto, enquanto de forma geral esses agricultores, para comprar terras em regiões mais distantes, vendem as terras que tinham antes, os "holambreses" geralmente compram terras em regiões distantes sem vender os sítios na Fazenda Ribeirão.

O período 1967/68 a 1978 foi o de maior crescimento da Holambra. O total de vendas para terceiros cresceu 745,4% em termos reais. A venda da maior parte dos produtos específicos cresceu a taxas não muito distantes disso, como algodão e soja, suínos, aves e citros (cf. tabela II). Entretanto, houve duas exceções. O primeiro, o setor de ovos, cresceu meros 45,3% nesse período. Em 1967/68 os ovos ainda eram, isoladamente, o principal

produto da Holambra. Durante o período considerado, a produção de ovos, no caso de alguns produtores, ganhou muito em escala; no entanto, isso foi em grande parte acompanhado pela paralisação de outros produtores.

O outro setor, flores e plantas, cresceu extraordinários 7.124,8%²², no mesmo período. Por todo esse período, o carro-chefe do crescimento do setor flores foram os gladiólos. O único subsetor que até 1978 havia tido um desenvolvimento análogo ao dos gladiólos era o das rosas (ver tabela IV). Os outros subse- tores de peso, crisântemos, bulbos e plantas, encontravam-se ain- da, em 1978, num estágio de desenvolvimento inicial.

O período 1967/68 a 1978 também foi de grandes investi- mentos da CAPH. Na verdade, os grandes investimentos da CAPH (am- pliação da fábrica de ração, construção dos silos, segundo abate- douro de aves, segundo barracão de citros, barracão de flores e segundo escritório, além da incubadora construída por associados — ver Quadro II) foram feitos no período de apenas três anos (1972 a 1974). Assim, de uma estrutura produtiva arcaica e par- cialmente em desativação, como era a realidade dos anos 60, a CAPH passou a dispor, em meados dos anos 70, de uma estrutura pro- dutiva quase inteiramente nova, e muito mais moderna que a ante- rior.

É improvável que os investimentos da CAPH tenham sido resultado da autonomização da cooperativa (que a nosso ver, no caso da CAPH, até hoje em dia, existe apenas em grau muito peque-

22 Esta taxa é com certeza exagerada. Observe-se que em 1967/ 68 a comercialização estava nas mãos de particulares, e por isso os produtores declaravam "quanto quisessem" de sua pro- dução à CAPH. Por isso o valor da produção de flores e plan- tas desse ano constante na tabela II subestima o valor da produção real (veja nota de rodapé nº 1 do capítulo IV).

no), ainda que alguns associados tenham se deixado impressionar pelo crescimento físico da CAPH. Os principais setores da Holambra (floricultura, avicultura e citricultura) foram contemplados com investimentos da CAPH. Outros setores, como soja, algodão e suínos, não foram contemplados (com exceção da fábrica de ração e dos silos, que também atendem os suínos); entretanto, além de serem menos importantes que os primeiros, provavelmente seria necessária uma escala de produção muito maior para viabilizar investimentos de suporte da CAPH.

No caso da avicultura e da citricultura, os investimentos da CAPH foram feitos respeitando-se o interesse da maior parte do quadro social, ou seja, concordando com o fato de estes serem ramos de atuação da maioria dos associados (pode ser feita uma ressalva à avicultura, já que grande parte dos avicultores produzia apenas ovos, para os quais não faria sentido a construção do abatedouro de aves).

No caso da floricultura, a construção do barracão de flores pela CAPH contrariou o interesse da maioria do quadro social, dado que os floricultores eram, numericamente, estreita minoria. Pode-se mesmo dizer que o barracão de flores da CAPH foi resultado do interesse dos três plantadores de gladiólos bem sucedidos (ver estudo de caso nº 1, das "histórias de vida"). Durante dois anos imediatamente anteriores à abertura do barracão de flores da CAPH, esta já centralizava a comercialização de flores, operando no barracão de flores de um dos grandes plantadores de gladiólos. Isso contraria os "princípios" do cooperativismo, mas é mais razoável pensar-se que a cooperativa dá primazia aos setores que economicamente são mais importantes para ela.

E, apesar de não atender aos reclamos da esmagadora maio

ria do quadro social, a construção do barracão de flores da CAPH se tornaria, mais tarde, importante instrumento de difusão da atividade florícola, aumentando o número de floricultores da Holambra e estimulando sua diversificação.

4. 1979/88: Crise e Redefinição do "Papel" da Cooperativa

Como pode ser observado no Gráfico I, depois de 1978 as vendas da CAPH não tiveram mais grandes surtos expansionistas. Ocorreram apenas algumas breves expansões, logo interrompidas por crises que faziam as vendas caírem ao nível de antes da expansão. Entretanto, é necessário ter em conta que a partir de 1986 generalizou-se a venda de flores "por fora", o que faz a curva das vendas totais para terceiros descer mais rapidamente. Além disso, a partir de 1978 os "holambreses" passaram a comprar terras em regiões tão distantes que tornava desaconselhável entregar sua produção à CAPH²³, o que fez com que o processo de acumulação dos produtores associados, em parte, deixasse de se reverter em aumento nas vendas da CAPH.

A tônica geral do período 1979/88 é de crise. Apesar disso, ocorreram grandes investimentos no período. Do lado dos associados, os principais investimentos foram em estufas, sobretudo para produção de plantas. Este subsetor foi o principal responsável pelo crescimento das vendas do setor flores entre 1984 e

23 Com a exceção de um produtor que comprou 600 ha de terra em 1974, em Itapeva (SP). Essa gleba foi posteriormente vendida e, além disso, situa-se em região fora do "rumo" tomado pela expansão territorial dos sócios da CAPH (Casa Branca-Frutal-Rio Verde).

1986. Houve também importantes aquisições de terra, porém uma parcela cada vez menor em áreas de atuação da CAPH. No setor aves, principalmente no de aves de corte, a expansão do período anterior continuou de 1979 a 1982, mas depois disso a paralisação de criadores fez a produção declinar. O setor de suínos teve considerável aumento físico de produção, entre 1984 e 1987. Apesar de não terem sido levantados preços de produtos para todos esses anos (a CAPH, no Relatório do Conselho de Administração referente a 1987, apresenta os preços corrigidos (pelo IPC) de seu leque de produtos referente ao período 1985-87, que demonstra ter havido uma queda generalizada nos preços reais das culturas intensivas da Holambra), é provável que tenha havido uma tendência de queda nos preços reais em épocas de crise, que ajudou a fazer o valor das vendas declinar. Isso é válido principalmente para flores e plantas, mas também para aves e suínos. O principal fator de queda no valor total das vendas, de 1981 a 1983, foram os gladiolos. Em 1986/87, aparentemente, o principal causador foram as vendas "por fora". A redução no nível de preços deve ter influenciado, e bastante, ambas as quedas.

Nem mesmo a exportação de flores e plantas, que começou em 1974 e adquiriu certa expressão no período considerado (cerca de 20% do total de vendas de flores e plantas, em 1987, de acordo com a tabela V), conseguiu fazer com que as vendas da CAPH saíssem do círculo vicioso. A composição das exportações da floricultura seguiu uma trilha parecida com a das demais vendas de flores e plantas; por volta de 1980 as flores de corte e os bulbos (de gladiolos) eram responsáveis pela maior parte das exportações; em 1987 o subsetor plantas passou a ocupar essa posição.

Tabela V
EXPORTAÇÕES DA FLORICULTURA - CAPH

Ano	Em US\$ 1.000 FOB
1979	1.392
1980	3.015
1981	2.141
1982	2.145
1983	1.830
1984	2.108
1985	2.296
1986	2.647
1987	2.726

Fonte: Relatórios do Conselho de Administração.

Tabela VI
INVESTIMENTOS E ASPECTOS DA CAPITALIZAÇÃO NA CAPH
(em Cr\$ 1.000.000 de 1985 - correção feita pelo IGP-DI)

Ano	Sobras	Investimentos	Depreciação
1980	9.570	8.358	11.038
1981	7.140	3.883	7.763
1982	7.269	2.307	6.049
1983	8.360	1.522	3.090
1984	7.532	4.175	1.851
1985	11.185	6.973	1.841
1986	8.096	6.284	2.347
1987	8.942	8.810	8.859
Soma	68.094	42.312	42.838

Fonte: Relatórios do Conselho de Administração.

Do lado da cooperativa, por sua vez, houve redução significativa dos investimentos. Em 1979 ainda foi construído um centro de inseminação artificial de suínos. Se até 1980 prosseguia-se com ampliações das instalações feitas anteriormente, após essa data isso foi susgado. Observando-se a coluna de investimentos da tabela VI, nota-se, após a drástica redução nos investimentos em 1981-83, uma moderada retomada a partir de 1984, devida principalmente à reposição de equipamentos (notadamente caminhões-furgões, para transporte de flores e plantas). Houve também alguns investimentos novos de certo peso, como a construção do pavilhão para a Expoflora (exposição anual de flores e plantas) em 1985, a construção de nova sede administrativa (em 1986/87) e a progressiva informatização do escritório. Em 1988, com a conclusão desses investimentos, a CAPH certamente voltou a reduzir o nível de inversões.

A tabela VI demonstra ter havido, nos anos 80, um vigoroso processo de capitalização financeira na CAPH. No geral, os investimentos empataram com a depreciação; nos primeiros anos de crise (1981/83) chegaram a ficar bastante abaixo do nível de depreciação. No geral, portanto, as sobras (retidas) são capitalização pura e simples e, nos primeiros anos de crise, a capitalização certamente superou o nível de sobras. Convém esclarecer que nem todas as sobras ficam (ou ficaram) retidas na cooperativa. Atualmente 30% das sobras são destinadas a reserva legal, 55% ficam na cooperativa "provisoriamente", sob forma de cotas-partes de capital dos associados. Esses 55% ficam na cooperativa por todo o tempo em que o agricultor permanecer como sócio da cooperativa, o que, em condições "normais", significa desde quando ele se inicia na atividade até que se aposente. Ao se aposentar, ele os recebe de volta, com correção monetária e sem juros, em cinco par-

celas anuais. Essa forma de destinar as sobras foi adotada em 1985, por reivindicação dos associados, já que da forma anterior, apesar de receberem 12% de juros sobre o capital social, anualmente, este capital se desvalorizava rapidamente, dadas as altas taxas de inflação e a ausência de correção monetária para o capital social, o que desfavorecia mais os associados. Dos 15% restantes, 10% são destinados ao fundo de reembolso de capital, e portanto também ficam na cooperativa, e 5% ao FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social). Conclui-se que as sobras eram e são destinadas basicamente à capitalização.

Em média, nos últimos anos, a CAPH tem apurado cerca de 2% de "sobras" sobre o total de vendas (vendas para associados e vendas para terceiros). Nos setores em que a CAPH dispõe de infraestrutura para processar os produtos dos associados (floricultura, avicultura e citricultura), ela costuma reter 3% de "sobras" sobre as vendas; nos setores em que a CAPH apenas comercializa os produtos (suínos, cereais, adubos e defensivos), ela costuma reter 2% de "sobras".

O processo de capitalização na CAPH pode ser percebido por outros meios. No Relatório do Conselho de Administração referente ao exercício de 1980, lê-se: "extremamente dependente de capitais de terceiros e com insuficiente capital próprio, tivemos de pagar um pesado ônus na captação de recursos necessários para continuação das nossas atividades". Em 1986/87 transparece que a situação financeira da cooperativa é relativamente folgada, através, por exemplo, da construção da nova sede administrativa feita nesse período.

Apesar desse processo de capitalização, não se notou um equivalente projeto de investimentos da CAPH. Mas então, a

que se destina a capitalização? Não seria de se esperar, a curto/médio prazo, uma significativa redução na taxa de capitalização na CAPH?

Entre os destinos da capitalização feita até agora pela CAPH, provavelmente um dos principais seja o de dar respaldo ao financiamento dos assim denominados "buracos". Esses "buracos", que surgiram nos setores de aves e de flores (não por mera coincidência, setores de produção intensivos por área), na crise dos anos 80, são derivados da forma de gestão adotada pela CAPH. É que a CAPH faz uma administração setorial, onde não permite cobrir eventuais déficits de alguns setores com superávits de outros setores. Além disso a CAPH, em situações de crise, costuma pagar aos associados um preço pelos produtos entregues que lhes "garante" uma rentabilidade mínima; se o preço de venda da CAPH para terceiros não for suficiente para cobrir os custos dos produtores e da cooperativa, a CAPH assume o déficit; no final do exercício, permanecendo um déficit acumulado ("buraco"), os produtores e a cooperativa decidem se é melhor "distribuir" os débitos ou se é melhor "rolar" a dívida, com empréstimos de terceiros. A súbita elevação do endividamento da CAPH em 1987 (veja tabela I), por exemplo, deve-se aos "buracos".

Outros "serviços" prestados pela CAPH (porém não necessariamente com recursos da capitalização) são os de cobrir perdas advindas de uma gestão da cooperativa empresarialmente mal-feita (a respeito, ver item 6 do capítulo V) e de atender a interesses políticos de membros da comunidade²⁴.

24 De forma análoga à COOPAVEL, que "participou ativamente das eleições legislativas de 1982, tendo inclusive lançado 'em nome dos cooperados', dois candidatos a deputado estadual e dois a deputado federal", numa tentativa (frustrada) de
continua...

Os "buracos", por sua vez, são resultado e expressão de uma violenta crise que atingiu a CAPH, em que se deve levar em conta o efeito da crise econômica brasileira que imperou nos anos 80. E a Holambra (CAPH e associados) tem reagido a essa crise por meio de uma reestruturação das "funções" da cooperativa, como se mostra a seguir.

O setor aves de corte foi o primeiro a se deparar com os "buracos", em 1982, quando, diante da forte queda do preço do frango vis-à-vis seus custos de produção, provocando grandes prejuízos, a CAPH decidiu bancar provisoriamente as perdas, pagando aos produtores um preço que equivale ao custo médio de produção de todos os produtores, acrescido de uma margem de lucro de 2%. Isso foi feito para evitar o risco dos criadores desistirem da atividade. Entretanto, desde 1982 até agora a avicultura tem se mostrado um setor pouco ou nada rentável, sendo excepcional o ano em que restam "sobras", como em 1986. Em 1987 e 1988, com o acúmulo de novo "buraco", houve novas desistências de criadores, e com isso pareceu melhor aos avicultores e à CAPH alterar mais uma vez a forma de pagamento. É que os criadores "marginais", seguidas vezes, não lucravam nada ou até sofriam prejuízos, mesmo recebendo os 2%. Por outro lado, não fazia muito sentido incluir o pagamento da depreciação dos galpões no preço do frango recebido pelo produtor, dado tratar-se em geral de galpões velhos, que se pode considerar como já depreciados. Decidiu-se então remunerar os criadores conforme os índices técnicos obtidos, tal como fazem

..... continuação

safar-se de seu alto endividamento (Serra, 1986:95). No caso da Holambra, o interesse político reside na transformação da Holambra em município (que incluiria a área da Fazenda Ribeirão e algumas adjacências), envolvendo áreas originalmente pertencentes aos quatro municípios entre os quais atualmente se divide a área da Fazenda Ribeirão. A movimentação pela "emancipação" ganhou expressão em 1988. A CAPH chegou a publicar artigos a respeito, no "Informativo CAPH".

os concorrentes da CAPH. A medida só não foi implementada ainda por causa do "buraco" acumulado, que deve (ou deveria) ser "distribuído" antes de se implantar a nova forma de pagamento.

No setor citros, mesmo sem ter havido "buracos", também houve certa reestruturação. Antes da reestruturação, as frutas destinadas ao mercado consumidor eram entregues no barracão (packing-house) da CAPH, e as frutas destinadas à indústria eram carregadas em caminhões fretados pela CAPH. Com a reestruturação, a partir de 1986, grande parte das frutas destinadas ao mercado passaram a ser vendidas "no pé", encarregando-se os compradores da colheita, do transporte, seleção, embalagem e comercialização posterior. Nesse caso apenas a comercialização "dos pomares" continuou centralizada nas mãos da CAPH. Essa reestruturação foi denominada, pelo menos por algumas das pessoas envolvidas, de "privatização".

No setor flores e plantas ocorreu a mudança mais drástica de todas. Antes da reestruturação, em geral a produção de flores e plantas era entregue no barracão de flores da CAPH, que cuidava da embalagem, refrigeração e comercialização, através de sua frota de caminhões e de sua rede de linhas de comercialização, assim como alguns entrepostos, que cobriam praticamente todo o território brasileiro. A CAPH também cuidava da exportação. Além disso, a CAPH controlava a entrega de flores e plantas por meio de um sistema de cotas que em última instância reforçava a participação dos floricultores já estabelecidos. A reestruturação foi iniciada em 1986, a partir da generalização das vendas "por fora", que foi muito estimulada pelo congelamento de preços do Plano Cruzado. Contudo é mister acrescentar que a venda de flores "por fora" já existia há pelo menos alguns anos, em pequena escala. Trabalhava-se, geralmente, de motoristas empregados no transporte e

comercialização de flores da CAPH, que compravam um caminhão e passavam a operar nas linhas que antes faziam como funcionários (essa possibilidade surgia por serem os próprios motoristas de caminhão os responsáveis pela venda de flores nos pontos onde as entregavam, não sendo por isso muito difícil "desviar" a venda de flores, vendendo-as em parte como se fossem suas — por meio, por exemplo, do subfaturamento), mesmo que sofrendo retaliações da CAPH, com a qual passavam a concorrer. Durante o congelamento do Plano Cruzado, que a CAPH, devido a seu porte, foi impelida a respeitar enquanto os pequenos comerciantes (atacadistas) de flores puderam logr²⁵-lo com certa facilidade, generalizaram-se as vendas "por fora" e até mesmo funcionários de alto escalão do setor flores da CAPH desligaram-se da cooperativa para comercializar flores por sua própria conta. Com a crise econômica em 1987, as vendas de flores entraram em colapso, o que estimulou ainda mais as vendas "por fora", dado serem os comerciantes autônomos mais ágeis do que a CAPH para vender flores.

Ainda em 1986, durante o Plano Cruzado, surgiu o "buraco" no setor, devido aos preços congelados (que se chocavam com a sazonalidade de alguns dos produtos, como rosas e crisântemos) e às vendas "por fora". É necessário esclarecer que a CAPH costuma operar com orçamentos, retendo certo percentual sobre as vendas, que deve (ou deveria) cobrir os custos da cooperativa e ainda prover certa taxa de capitalização. Esses orçamentos não "garantiam" explicitamente uma margem de rentabilidade mínima aos floricultores (tal como no setor aves de corte), mas implicitamente acabavam funcionando da mesma forma, dado que na elaboração de orçamentos

24 Na época, a CAPH tornou-se uma das "campeãs nacionais de multa", todas ou quase todas aplicadas no setor flores.

costuma-se projetar, aproximadamente, a situação presente para o futuro. Em 1987, com o colapso nas vendas, os orçamentos foram largamente "estourados" e o "buraco" das flores cresceu assustadoramente.

Os floricultores e a cooperativa chegaram à conclusão de que a situação era insustentável. A atuação dos comerciantes autônomos deixou de ser mal-vista e foi consentida até mesmo no barracão de flores da CAPH. A seguir foram vendidos as linhas e entrepostos de comercialização, em parte para produtores associados e em parte para terceiros. Essas mudanças ficaram conhecidas como a "privatização" do setor flores. A "privatização" atingiu a quase totalidade da comercialização de flores e plantas para o mercado interno; somente a exportação escapou incólume.

Com a "privatização", também caiu por terra o sistema de cotas. Em consequência da "privatização", o barracão de flores da CAPH ficou praticamente reduzido a locus onde produtores negociam suas flores com comerciantes particulares. Passou a existir o preço "posto barracão", do qual a CAPH desconta certo percentual para cobrir os custos do barracão, uma taxa de capitalização e, quando o produtor requisitar, custos de comercialização. Cabe acrescentar que não necessariamente os produtores vendem suas flores no barracão da CAPH, podendo vendê-las em suas propriedades e/ou por seus próprios meios, embora os associados e a cooperativa costumem fazer acordos para não vender "por fora" a produção ou pelo menos declarar à CAPH o que foi vendido "por fora". O espírito de união ainda permanece em certo grau, ao menos formalmente. O "buraco" das flores, por sua vez, foi reescalonado por meio de empréstimos bancários, mantendo os floricultores compromisso de liquidá-lo.

Pelo que foi visto até aqui, a hipótese de que logo ocorra uma significativa redução na taxa de capitalização na CAPH não é infundada. Não é razoável se pensar que os "buracos" cresçam indefinidamente; também não há, ao que parece, grandes investimentos da CAPH em vista, e assim parece que vai continuar a tendência do baixo ritmo de inversões, característica dos anos 80, não havendo necessidade de um alto ritmo de capitalização na cooperativa.

Já foi feita referência anteriormente ao parque produtivo da CAPH, sintetizado no Quadro II. Cabe acrescentar apenas um comentário aos silos da fábrica de ração que, contraditoriamente, devem exercer duas funções ao mesmo tempo. Aos criadores de aves, suínos e bovinos, os silos interessam para que a CAPH faça estoques de milho e farelo de soja com o preço destes em baixa. Aos produtores de milho, que também podem utilizar os silos, interessa que a CAPH estoque seu produto para ser vendido (à própria CAPH) na alta. Além disso, a CAPH dispõe de um departamento técnico que cobre todos os setores da Holambra (para maiores detalhes, ver item 5 do capítulo V). No total, a CAPH contava com 800 funcionários, ao final de 1987.

A CAPH também é filiada à FEMECAP (Federação Meridional das Cooperativas Agro-Pecuárias) e através desta obtém boa parte dos fertilizantes e defensivos para os associados. A FEMECAP dispõe de misturador de nutrientes de adubo; ela também processa algodão e soja da Holambra.

Como pôde ser visto anteriormente, em geral a CAPH não compra a produção dos associados; ela intermedia a chegada da produção agrícola ao mercado, com ou sem processamentos ulteriores, cobrando as taxas correspondentes ao seu custo e mais uma taxa de

capitalização. A CAPH sempre funcionou assim, porém, a partir das reestruturações de alguns setores, isso mudou. No setor flores, por vezes, a CAPH não cuida mais da comercialização (não apenas no caso das vendas "por fora"). No setor aves de corte, com as novas mudanças previstas, a CAPH passará a operar nos moldes de uma empresa integradora particular, remunerando os integrados apenas conforme os índices técnicos obtidos. Entretanto, será facultativo aos criadores permanecer no sistema antigo ou mudar para o novo (só não é permitido voltar atrás, logicamente para evitar "oportunistas"). Prevê-se que os maiores criadores de frangos, típicos capitalistas, prefiram manter-se no sistema antigo para poder participar dos eventuais lucros advindos de melhoras na rentabilidade do setor, enquanto alguns dos demais devem preferir o novo sistema, para evitar os riscos de sofrerem prejuízos.

A atuação da CAPH não se restringe à área produtiva. Os associados mantêm contas-correntes na CAPH. Sobre os saldos (verificados diariamente) credores ela paga atualmente 0,8 OTN mais 0,5% de juros por mês; sobre os saldos devedores ela cobra OTN integral mais 1,0% de juros por mês. Entretanto, os associados não dispõem de liberdade irrestrita para ficar no vermelho. Os associados costumam fazer acordos informais com a cooperativa quando operam no vermelho.

Além disso a CAPH repassa crédito rural aos associados, quando requisitada. Ela também recebe aplicações financeiras dos associados (e de outras pessoas), a prazos fixos de alguns meses, proporcionando, segundo funcionários seus, rendimentos superiores aos da caderneta de poupança.

5. Alguns Projetos da Holambra

Neste item são apresentados alguns projetos de membros da colônia holandesa (esses não precisam ter sido os idealizadores ou condutores dos projetos, mas pelo menos ter tido algum envolvimento neles), que passaram pelo crivo da direção da CAPH, reveladores do tipo de estratégia empresarial adotada pela cooperativa.

a) Holambra II

A colônia de Holambra II foi fundada em 1960, em Parapanema (SP). Foi comprada uma fazenda de 13.000 hectares, com um empréstimo do Banco Interamericano de Desenvolvimento. O tamanho mínimo dos lotes era maior do que na Holambra I (quando surgiu a segunda Holambra, a primeira passou a ser designada assim), variando de 40 a 80 hectares.

Holambra II surgiu na esteira do (relativo) sucesso da Holambra I, e da perspectiva de que em pouco tempo estaria esgotada a disponibilidade de terras na Fazenda Ribeirão, no final dos anos 50. Desde 1958 já se falava na compra de uma nova fazenda, tendo em vista as perspectivas dos filhos de colonos da Holambra I e a vinda de novos imigrantes (segundo Smits, 1987:99). Membros de algumas das famílias mais bem situadas de Holambra I, naquela época, dirigiram-se à nova colônia. Hogenboom passou a presidir as duas Holambras.

No geral a Holambra II foi bem sucedida economicamente, ainda que não tenha experimentado um crescimento similar ao da Holambra I. Em termos de valor da produção, Holambra II sempre foi

muito menor que Holambra I, embora a diferença no número de associados das cooperativas seja pequena.

b) Holambra III

Holambra III era um projeto de colonização conduzido pela FEMECAP, com uma área de 170.000 hectares em São Lucas do Rio Verde (MT), a ser implantado em 1980. Cada colono receberia 600 hectares de terra, financiados a longo prazo pelo governo brasileiro, com vários anos de carência e elevados subsídios creditícios.

O projeto levaria o nome da Holambra, devido à ótima imagem que as Holambras — principalmente Holambra I — haviam deixado no meio rural até então. Algumas dezenas de jovens "holambreses" teriam oportunidade de participar do projeto, assim como novos imigrantes da Holanda (nesse sentido seria uma réplica de Holambra II), bem como outras pessoas.

Entretanto, era necessário o aval da CAPH para a implementação do projeto, e apesar do entusiasmo dos "holambreses" nele envolvidos, ela negou o aval. Nos dizeres de um ex-diretor da CAPH, "a cooperativa nunca entrou nessa". Segundo um jovem "holambrês" que participaria do projeto, a única explicação plausível para tal negativa era a arrogância das pessoas mais diretamente envolvidas na direção da CAPH; quando algum dos pretensos participantes do projeto encontrava-se com essas pessoas, ouvia comentários do tipo: "Você?! Você nem tem cara de pioneiro!"

A nosso ver, não se trata meramente de uma questão de arrogância. É preciso considerar que não há notícia de que os maiores produtores da Holambra ou membros de suas famílias quises-

sem participar do projeto. E isso porque os maiores produtores da Holambra, em 1980, já tinham terras e empresas de tal porte que dificilmente lhes interessaria serem "pioneiros" em São Lucas do Rio Verde, com 600 hectares de terra. O mesmo não era válido em 1960, quando os maiores produtores da Holambra, que então não se distinguiam muito dos demais, não tinham terras nem outros meios suficientes para oferecer condições de vida equivalentes às que se abriam com a fundação de Holambra II.

c) *Cymbidium*

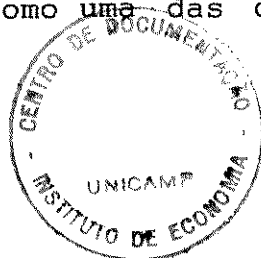
Cymbidium é uma variedade de orquídea. Em 1980 surgiu um projeto, através de um técnico holandês contratado pela CAPH, de produção de um tipo de *Cymbidium* (o Mini-*Cymbidium*) cultivado na Holanda porém ainda não existente no Brasil. O projeto foi aprovado, importaram-se as mudas da Holanda, e sete ou oito associados da CAPH decidiram participar do projeto, construindo estufas para manter as plantas de *Cymbidium*.

No entanto, logo começaram a surgir problemas. Desconhecia-se o manejo (adubação, irrigação, etc) adequado dos *Cymbidium* em condições de clima tropical, perdendo-se por isso grande parte das mudas. E quando, após vários anos, iniciou-se a produção de flores (ou "galhos", como são chamados) de *Cymbidium*, notou-se que as cores das flores eram em geral pouco adequadas para propiciar boa venda, seja para o mercado externo (o projeto previa a exportação de "galhos" para a Holanda, em época de entressafra da produção holandesa), seja para o mercado interno. Ao concorrer no mercado externo, os "holambreses" ainda enfrentavam o "fantasma" dos holandeses passarem a conseguir produzir "galhos" de *Cymbidium* na entressafra.

Ao fim das contas, após várias tentativas e improvisações, salvou-se cerca de 30% do projeto (segundo avaliação de um dos produtores envolvidos). Mesmo grandes produtores que participaram do projeto tiveram insucesso (ver estudo de caso nº 2, das "histórias de vida").

Os "holambreses" concluíram que seus patrícios, geralmente tidos em alta consideração, os haviam "enganado". As cores das flores de plantas de *Cymbidium* enviadas para o Brasil eram as que enfrentavam problemas de superprodução na Holanda e/ou tinham menos perspectivas de boa saída. O técnico responsável pelo projeto, por sua vez, voltou para a Holanda após alguns anos e empregou-se na firma que havia fornecido as plantas de *Cymbidium* e que se propusera, através de contratos, a comprar a produção de "galhos" da Holambra (pelo preço de mercado).

Há que se levar em conta o despreparo com que os "holambreses" aceitaram o empreendimento como uma das causas do insucesso.



d) Divisão de um sítio da Fazenda Ribeirão em lotes para produção de culturas intensivas

Em 1988 a CAPH comprou um sítio de 68 hectares de um antigo sócio, na Fazenda Ribeirão, para dividi-lo em lotes de cerca de 5 hectares cada, destinados à produção de flores e plantas (principalmente), verduras, aves ou suínos. A intenção era distribuir esses lotes entre filhos de produtores associados que quisessem iniciar-se como agricultores e que não tivessem extensões de terra suficientes para isso, ou problemas congêneres. A CAPH permitiu o pagamento da terra parcelado por vários anos.

A nosso ver, esse projeto não nega a tendência de queda no nível de investimentos da CAPH e conseqüente queda na necessidade de capitalização na cooperativa apontada antes, mas a qualifica melhor. Note-se que o projeto é de pequeno porte e, mais do que isso, destinou-se exclusivamente a associados e filhos de associados que a CAPH já tinha. Isso mostra que, apesar da CAPH ainda se preocupar com novos empreendimentos, estes limitam-se a atender interesses do quadro social pré-existente. E por querer atender interesses apenas do quadro social já existente, a CAPH encontra cada vez menos alternativas de investimento.

CAPÍTULO IV

O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DA PROPRIEDADE DA TERRA

IV. O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DA PROPRIEDADE DA TERRA

As tabelas VII a XVIII sintetizam o processo de concentração da produção e da propriedade da terra ocorrido a partir dos anos 60, entre os associados da CAPH.

No geral (tabelas VII e VIII) nota-se um vigoroso processo de crescimento e concentração do valor da produção dos associados da CAPH. Enquanto a produção da Holambra em conjunto multiplicou-se aproximadamente por 20, entre 1962/63 e 1985, a produção do maior associado da CAPH em 1985 era cerca de 100 vezes maior que a do maior associado de 1962/63 (cf. estatística de produção dos associados da CAPH). Também se nota o vigoroso processo de aquisição e concentração da propriedade da terra (tabelas XVII e XVIII).

Apesar disso, setorialmente podem ser notadas algumas particularidades frente à característica geral de crescimento e concentração.

No setor de flores ocorreram duas fases bastante distintas. A primeira, até 1972, quando a comercialização de flores foi inteiramente centralizada nas mãos da CAPH, é de rápido crescimento e concentração da produção¹. Os três maiores plantadores

¹ Note-se, na tabela IX, que o valor total da produção de flores e plantas dos associados em 1967/68 ultrapassa o valor desse mesmo ano, de vendas de flores e plantas da CAPH, na tabela II, o que poderia dar a entender que se trata de um erro de cálculo. Entretanto, isso se explica pelo fato de ao ser contabilizada a produção dos maiores floricultores daquele ano, terem sido incluídas as vendas "por fora" (estas apareciam registradas nos documentos da CAPH como sendo "entradas de dinheiro" mas que, na realidade, eram resultados de vendas de flores).

Tabela VII

DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (valores absolutos)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	2.000 a 5.000	5.000 a 10.000	mais de 10.000	Total
1962/63	nº P.	75	42	5						122
	V.P.	4.611	5.746	1.291						11.648
1967/68	nº P.	27	40	34	6	2				109
	V.P.	1.406	5.948	9.654	3.825	2.491				23.324
1972/73	nº P.	18	14	33	26	8	1	1	2	103
	V.P.	695	2.237	11.102	18.275	10.961	2.833	6.329	22.969	75.401
1978	nº P.	11	11	23	22	27	6	1	2	103
	V.P.	283	1.643	8.197	15.641	36.069	18.868	7.920	40.871	129.492
1983	nº P.	29	11	23	26	12	15	3	2	121
	V.P.	968	1.539	7.420	20.440	15.062	43.250	20.238	39.911	148.828
1987	nº P.	24	10	21	30	15	19	2	2	123
	V.P.	968	1.672	7.040	20.989	20.058	58.460	11.367	36.669	157.223

nº P. = número de produtores

V.P. = valor da produção

Fonte: Estatística de Produção dos Associados - CAPH.

Tabela VIII

DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (em percentagem)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	2.000 a 5.000	5.000 a 10.000	mais de 10.000	Total
1962/63	nº P.	61,5	34,4	4,1						100,0
	V.P.	39,6	49,3	11,1						100,0
1967/68	nº P.	24,8	36,7	31,2	5,5	1,8				100,0
	V.P.	6,0	25,5	41,4	16,4	10,7				100,0
1972/73	nº P.	17,5	13,6	32,0	25,2	7,8	1,0	1,0	1,9	100,0
	V.P.	0,9	3,0	14,7	24,2	14,5	3,8	8,4	30,5	100,0
1978	nº P.	10,7	10,7	22,3	21,4	26,2	5,8	1,0	1,9	100,0
	V.P.	0,2	1,3	6,3	12,1	27,8	14,6	6,1	31,6	100,0
1983	nº P.	24,0	9,1	19,0	21,5	9,9	12,4	2,5	1,6	100,0
	V.P.	0,7	1,0	5,0	13,7	10,1	29,1	13,6	26,8	100,0
1987	nº P.	19,5	8,1	17,1	24,4	12,2	15,5	1,6	1,6	100,0
	V.P.	0,6	1,1	4,5	13,3	12,8	37,2	7,2	23,3	100,0

nº P. = número de produtores.

V.P. = valor da produção

Fonte: Tabela VII.

Tabela IX

DISTRIBUIÇÃO DOS FLORICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO
EM ANOS SELECIONADOS (valores absolutos)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	2.000 a 5.000	mais de 5.000	Total
1962/63	nº P.	9								9
	V.P.	70								70
1967/68	nº P.	1	1	1		1	2			6
	V.P.	10	78	190		534	2.128			2.940
1972/73	nº P.	5	2	1	2	1			3	14
	V.P.	116	133	146	528	515			21.874	23.312
1978	nº P.	5	1	3	8	4	3	1	3	28
	V.P.	41	78	448	2.810	2.851	3.289	2.078	32.124	43.719
1983	nº P.	12	6	4	5	5	2	3	3	40
	V.P.	110	450	696	1.430	3.935	2.567	7.710	26.485	43.383
1987	nº P.	9	7	8	10	13	3	5	2	57
	V.P.	202	508	1.269	3.456	8.524	3.720	13.337	15.343	46.359

nº P. = Número de produtores

V.P. = Valor da produção

Fonte: Estatística de Produção dos Associados - CAPH

Tabela X

DISTRIBUIÇÃO DOS FLORICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (em percentagem)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	2.000 a 5.000	mais de 5.000	Total
1962/63	nº P.	100,0								100,0
	V.P.	100,0								100,0
1967/68	nº P.	16,7	16,7	16,7		16,6	33,3			100,0
	V.P.	0,3	2,6	6,5		18,2	72,4			100,0
1972/73	nº P.	35,7	14,3	7,1	14,3	7,2			21,4	100,0
	V.P.	0,5	0,6	0,6	2,3	2,2			93,8	100,0
1978	nº P.	17,8	3,6	10,7	28,6	14,3	10,7	3,6	10,7	100,0
	V.P.	0,1	0,2	1,0	6,4	6,5	7,5	4,8	73,5	100,0
1983	nº P.	30,0	15,0	10,0	12,5	12,5	5,0	7,5	7,5	100,0
	V.P.	0,3	1,0	1,6	3,3	9,1	5,9	17,8	61,0	100,0
1987	nº P.	15,8	12,3	14,0	17,5	22,8	5,3	8,8	3,5	100,0
	V.P.	0,4	1,1	2,7	7,5	18,4	8,0	28,8	33,1	100,0

Fonte: Tabela IX.

de gladiólos chegaram a responder por 98,9% da produção total de flores e plantas em 1970/71; em 1972/73 os três maiores concentravam 93,8% do valor da produção e, a partir desse ano, o setor passou por um processo de gradativa desconcentração, a despeito do discriminatório sistema de cotas vigente na CAPH.

O setor flores e plantas, nessa segunda fase, passou por uma progressiva diversificação e um grande aumento no número de produtores. A entrada de novos produtores foi o principal responsável pela diversificação. Até o final dos anos 70 os produtos "tradicionais" do setor (os gladiólos), eram os principais fatores de crescimento das vendas, mas a partir daí os outros itens passaram a compensar a queda nas vendas de gladiólos e mesmo liderar breves surtos de crescimento das vendas totais de flores e plantas. Nos anos 80 diminuiu a produção dos plantadores de gladiólos, onde se destacavam os grandes, e aumentou a produção dos outros produtores, em geral pequenos².

O setor avícola, no início dos anos 60, era uma atividade desenvolvida em pequena escala, a ponto de ser muitas vezes uma atividade de segunda importância, ao contrário do que aconteceu mais tarde, quando a avicultura se destacaria apenas como atividade principal (cf. tabelas XV e XVI). No início dos anos 60 a atividade avícola se restringia quase exclusivamente à avicultura de postura.

Segundo dados de Wijnen (1976:61), as granjas de até 1.500 galinhas em 1963 e de até 3.000 galinhas em 1968 detinham a maior parte das aves de postura da Holambra; já em 1973, as

2 *Sobre os efeitos da "técnica" sobre a concentração, ver item 5 do capítulo V.*

granjas com mais de 3.000 galinhas não apenas detinham a esmagadora maioria do plantel, como perfaziam a maioria absoluta no número de granjas. Paralelamente a isso ocorreu uma drástica redução no número de criadores de aves poedeiras; este número, que era de 76 em 1963, caiu para 63 em 1968 e 33 em 1973; em 1987 foram contados apenas 10. Por sua vez, o número de criadores de frangos de corte aumentou de 3 em 1963 para 39 em 1973 (Wijnen, 1976:62), 44 em 1980 (Esch, 1981:47), e em 1987 caiu para 38³.

As tabelas XI e XII mostram, em termos de valor da produção, a continuação daquilo que Wijnen e Esch haviam observado em termos de instalações físicas e sua capacidade. Qual seja, o aumento das escalas de produção e o desaparecimento de produtores com escala abaixo de certo nível. Esse desaparecimento, que até 1980 restringia-se praticamente aos criadores de aves poedeiras, a partir daí atingiu os criadores de aves de corte. No geral, pode ser notada uma tendência de redução gradativa no número de criadores de aves da Holambra, desde os anos 60.

Também a citricultura, no início dos anos 60, era uma atividade desenvolvida em pequena escala. Em geral, apenas pequenas partes dos sítios eram ocupadas com citros, de preferência as partes mais acidentadas. Somente nos anos 70 passou a ser comum ocupar toda ou quase toda a área do sítio com citros.

A partir dos anos 70 também, com a compra maciça de terras fora da Fazenda Ribeirão desencadeou-se o cultivo de citros

3 É necessário observar que o método de Wijnen e Esch consiste em contar o número de granjas em determinado momento, enquanto o método adotado neste trabalho consiste em contar o número de produtores ativos durante (parte ou todo) determinado ano, o que faz com que os números de produtores por nós identificados sejam iguais ou maiores que os de Wijnen e Esch.

Tabela XI

DISTRIBUIÇÃO DOS AVICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (valores absolutos)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 85		até 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	mais de 2.000	Total
1962/63	nº P.	61	23	7	1				92
	V.P.	1.274	1.490	768	230				3.762
1967/68	nº P.	16	27	30	10	2			85
	V.P.	497	2.043	4.170	3.103	1.044			10.857
1972/73	nº P.	7	8	14	29	10	2	1	71
	V.P.	157	635	2.228	9.673	7.457	2.553	2.117	24.820
1978	nº P.	4	3	4	16	19	12	2	60
	V.P.	92	247	653	5.360	15.174	15.987	7.076	44.589
1983	nº P.	5	1	2	15	17	9	9	58
	V.P.	150	97	328	4.980	13.305	10.576	27.885	57.321
1987	nº P.	5	2	2	7	16	7	8	47
	V.P.	106	135	310	2.320	11.365	10.363	21.200	45.799

nº P. = número de produtores.

V.P. = valor da produção.

Fonte: Estatística de Produção dos Associados - CAPH.

Tabela XII

DISTRIBUIÇÃO DOS AVICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (em percentagem)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 85		até 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	mais de 2.000	Total
1962/63	nº P.	66,3	25,0	7,6	1,1				100,0
	V.P.	33,9	39,6	20,4	6,1				100,0
1967/68	nº P.	18,8	31,8	35,3	11,8	2,3			100,0
	V.P.	4,6	18,8	38,4	28,6	9,6			100,0
1972/73	nº P.	9,9	11,3	19,7	40,8	14,1	2,8	1,4	100,0
	V.P.	0,6	2,6	9,0	39,0	30,0	10,3	8,5	100,0
1978	nº P.	6,7	5,0	6,7	26,7	31,6	20,0	3,3	100,0
	V.P.	0,2	0,6	1,5	12,0	34,0	35,8	15,9	100,0
1983	nº P.	8,6	1,7	3,5	25,9	29,3	15,5	15,5	100,0
	V.P.	0,3	0,2	0,6	8,7	23,2	18,4	48,6	100,0
1987	nº P.	10,6	4,3	4,3	14,9	34,0	14,9	17,0	100,0
	V.P.	0,2	0,3	0,7	5,1	24,8	22,6	46,3	100,0

nº P. = número de produtores.
V.P. = valor da produção

Fonte: tabela XI.

nessas terras. Como essas glebas são em geral muito maiores do que os sítios da Fazenda Ribeirão, ampliou-se mais uma vez a escala de produção de citros (os dois "saltos" de escala podem ser percebidos com nitidez na tabela XIII).

Segundo Esch, até 1980 os sítios da Fazenda Ribeirão ainda contribuíam com a maior parte da produção de citros da Holambra. Em 1987 é certo que isso tenha se invertido.

Apesar dos aumentos de escala, em geral a citricultura permaneceu por todo o período como uma atividade de segunda importância em termos de valor da produção, atrás das culturas intensivas. Isso é válido tanto para o conjunto dos associados como para cada associado em particular. As exceções ficaram por conta de alguns pequenos produtores (cf. tabelas XV e XVI).

A tabela XVII mostra a compra e venda de terras por categoria de produtor, por períodos de cinco anos⁴. Os dados demonstram que, sistematicamente, a venda de terras é maior do que a compra, no(s) estrato(s) inferior(es), seja em área de terra comercializada, seja em número de produtores envolvidos. Para os estratos superiores vale o oposto. Além disso, de modo geral, a média da área adquirida por produtor é maior entre os estratos superiores. A expansão territorial da Holambra concentrou-se nas mãos dos maiores produtores em termos de valor da produção.

Note-se também que a expansão territorial é decrescente ao longo do tempo. Se isso, em termos absolutos, não significa muito (em 1983/87 a expansão foi de 3.265 ha, contra 4.231 ha em 1968/72), em termos relativos é bastante acentuado. Além disso,

4 Foram levantados somente os dados sobre terras de colonos da Fazenda Ribeirão, quase todos holandeses e descendentes. Não foi possível levantar os dados dos outros sócios da CAPH.

Tabela XIII

DISTRIBUIÇÃO DOS CITRICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,
EM ANOS SELECIONADOS (valores absolutos)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 20	20 a 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	mais de 2.000	Total
1962/63	nº P.	60	18	8						86
	V.P.	328	580	539						1.447
1967/68	nº P.	41	23	11	3	1				79
	V.P.	283	699	778	445	291				2.496
1972/73	nº P.	27	19	25	17	6				94
	V.P.	190	614	1.899	2.675	1.825				7.203
1978	nº P.	18	18	20	14	18	4	1	1	94
	V.P.	145	602	1.378	2.033	4.974	2.430	1.320	2.371	15.253
1983	nº P.	36	16	12	9	12	5	1	1	92
	V.P.	245	585	881	1.347	3.823	3.125	1.016	2.854	13.876
1987	nº P.	22	13	5	19	11	14	1	2	87
	V.P.	99	466	347	2.775	3.445	9.924	1.286	6.524	24.866

nº P. = número de produtores

V.P. = valor da produção

Fonte: Estatística de produção dos associados - CAPH

Tabela XIV

DISTRIBUIÇÃO DOS CITRICULTORES DA HOLAMBRA SEGUNDO O VALOR DA PRODUÇÃO,

EM ANOS SELECIONADOS (em percentagem)

Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985		até 20	20 a 50	50 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 1.000	1.000 a 2.000	mais de 2.000	Total
1962/63	nº P.	69,8	20,9	9,3						100,0
	V.P.	22,7	40,1	37,2						100,0
1967/68	nº P.	51,9	29,1	13,9	3,8	1,3				100,0
	V. P.	11,3	28,0	31,2	17,8	11,7				100,0
1972/73	nº P.	28,7	20,2	26,6	18,1	6,4				100,0
	V.P.	2,7	8,5	26,4	37,1	25,3				100,0
1978	nº P.	19,1	19,1	21,3	14,9	19,1	4,3	1,1	1,1	100,0
	V.P.	1,0	4,0	9,0	13,3	32,6	15,9	8,7	15,5	100,0
1983	nº P.	39,1	17,4	13,0	9,8	13,1	5,4	1,1	1,1	100,0
	V.P.	1,8	4,2	6,3	9,7	27,6	22,5	7,3	20,6	100,0
1987	nº P.	25,3	14,9	5,8	21,8	12,6	16,1	1,2	2,3	100,0
	V.P.	0,4	1,9	1,4	11,2	13,8	39,9	5,2	26,2	100,0

nº P = número de produtores.

V.P. = valor da produção.

Fonte: Tabela XIII.

PRINCIPAL ATIVIDADE DOS PRODUTORES (*) DA HOLAMBRA
POR ESTRATO DE VALOR DA PRODUÇÃO, EM ANOS SELECIONADOS

Ano	Estratos de V.P. em Cr\$ 10 ⁶ de 1985	Floricultura nº de Produtores	Avicultura nº de Produtores	Citricultura nº de Produtores	Nº Total de Produtores
1962/63	até 100	-	21	9	75
	100 a 200	-	14	5	42
	200 a 500	-	2	-	5
	Total	-	37	14	122
1967/68	até 100	-	12	5	27
	100 a 200	1	28	3	40
	200 a 500	1	23	2	34
	500 a 1000	1	5	-	6
	1000 a 2000	2	-	-	2
	Total	5	68	10	109
1972/73	até 100	-	1	8	18
	100 a 200	-	6	5	14
	200 a 500	1	21	2	33
	500 a 1000	2	18	2	26
	1000 a 2000	-	7	-	8
	2000 a 5000	-	1	-	1
	5000 a 10000	1	-	-	1
	mais de 10000	2	-	-	2
	Total	6	54	17	103
1978	até 100	1	1	8	11
	100 a 200	2	1	6	11
	200 a 500	5	10	5	23
	500 a 1000	6	11	1	22
	1000 a 2000	3	21	1	27
	2000 a 5000	1	4	-	6
	5000 a 10000	1	-	-	1
	mais de 10000	2	-	-	2
	Total	21	48	21	103
1983	até 100	7	3	11	29
	100 a 200	3	1	2	11
	200 a 500	5	11	3	23
	500 a 1000	5	18	2	26
	1000 a 2000	1	8	-	12
	2000 a 5000	3	11	-	15
	5000 a 10000	1	2	-	3
	mais de 10000	1	-	-	2
	Total	26	54	18	121
1987	até 100	10	2	7	24
	100 a 200	5	1	3	10
	200 a 500	6	3	8	21
	500 a 1000	14	9	3	30
	1000 a 2000	4	8	1	15
	2000 a 5000	5	11	1	19
	5000 a 10000	-	1	-	2
	mais de 10000	1	-	-	2
	Total	45	35	23	123

(*) Considerou-se que esta deve responder por pelo menos 40% do valor da produção do associado.

V.P.= valor da produção

Fonte: Estatística de Produção dos Associados - CAPH.

SEGUNDA ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE DOS PRODUTORES (*) DA HOLAMBRA

POR ESTRATO DE VALOR DA PRODUÇÃO, EM ANOS SELECIONADOS

Ano	Estrato de V.P. de Cr\$ 10 ⁶ de 1985	Floricultura nº de Produtores	Avicultura nº de Produtores	Citricultura nº de Produtores	Nº Total de Produtores
1962/63	até 100	-	20	14	75
	100 a 200	-	15	7	42
	200 a 500	-	3	1	5
	Total	-	38	22	122
1967/68	até 100	1	-	4	27
	100 a 200	-	4	11	40
	200 a 500	-	6	8	34
	500 a 1000	-	1	3	6
	1000 a 2000	-	-	-	2
	Total	1	11	26	109
1972/73	até 100	-	-	2	18
	100 a 200	1	2	1	14
	200 a 500	-	5	17	33
	500 a 1000	-	4	8	26
	1000 a 2000	-	1	4	8
	2000 a 5000	-	-	-	1
	5000 a 10000	-	-	-	1
	mais de 10000	-	-	-	2
1978	Total	1	12	32	103
	até 100	-	-	1	11
	100 a 200	-	1	2	11
	200 a 500	-	3	5	23
	500 a 1000	-	3	4	22
	1000 a 2000	1	1	12	27
	2000 a 5000	1	-	3	6
	5000 a 10000	-	-	-	1
	mais de 10000	-	-	1	2
1983	Total	2	8	28	103
	até 100	1	-	3	29
	100 a 200	-	-	2	11
	200 a 500	2	1	6	23
	500 a 1000	-	-	8	26
	1000 a 2000	-	-	2	12
	2000 a 5000	1	1	6	15
	5000 a 10000	-	-	1	3
	mais de 10000	1	-	-	2
1987	Total	5	2	28	121
	até 100	1	-	3	24
	100 a 200	-	1	2	10
	200 a 500	-	2	3	21
	500 a 1000	1	2	5	30
	1000 a 2000	1	1	7	15
	2000 a 5000	-	1	9	19
	5000 a 10000	-	1	1	2
	mais de 10000	1	-	-	2
	Total	4	8	30	123

(*) Considerou-se que esta deve responder por pelo menos 10% do valor da produção do associado.

V.P. = valor da produção.

Fonte: Estatística de Produção dos Associados - CAPH.

Tabela XVII

COMPRA E VENDA DE TERRAS POR CATEGORIA DE PRODUTOR SEGUNDO ESTRATOS DE VALOR DA PRODUÇÃO

	até 100		100 a 200		200 a 500		500 a 1.000		1.000 a 2.000		2.000 a 5.000		5.000 a 10.000		mais de 10.000		nº total de prod.	área total (em ha)
	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)	nº de produt.	área total (em ha)		
"área inicial", em 1967, conforme a categoria dos produtores em 1967/68	27	633,6	39	1.249,4	34	1.482,3	6	267,0	2	206,4							108	3.838,7
compra de terras em 1968/72 (a)	3	47,2	5	256,2	14	502,4	4	362,7	2	3.653,0							28	4.821,5
venda de terras em 1968/72 (a)	14	339,8	2	33,6	6	151,5	1	65,8									23	590,7
compra de terras em 1973/77 (b)							9	431,6	3	529,8	1	320,0	1	1.642,5	2	1.988,8	16	4.912,7
venda de terras em 1973/77 (b)	5	155,2			4	94,2	2	56,7	1	14,7			1	363,0			13	683,7
compra de terras em 1978/82 (c)			2	45,8	2	276,7	4	646,3	8	1.266,1	4	252,6			2	1.326,0	22	3.813,5
venda de terras em 1978/82 (c)	1	8,6			1	12,1	1	6,9	1	11,8			1	77,2			5	116,6
compra de terras em 1983/87 (d)	2	34,4	1	0,7	2	7,1	5	232,1	4	233,4	10	1.619,8	2	2.690,0	2	796,0	28	5.613,5
venda de terras em 1983/87 (d)	5	90,1	1	17,5	3	45,2	4	75,4	1	96,0	2	144,7	1	1.279,5	1	600,0	18	2.348,4
"área final", em 1987, conforme a categoria dos produtores nesse ano	16	287,0	9	655,7	16	1.306,0	24	1.304,6	14	1.021,1	19	4.387,5	2	3.279,0	2	6.851,0	102	19.092,0

(a) Conforme a categoria dos produtores em 1967/68.

(b) Conforme a categoria dos produtores em 1972/73.

(c) Conforme a categoria dos produtores em 1978.

(d) Conforme a categoria dos produtores em 1983.

Fonte: Escrituras de compra e venda de terra disponíveis na CAPH.

se até 1977 a expansão deu-se quase sempre em regiões até onde era viável estender a atuação da CAPH (em geral no estado de São Paulo), a partir de 1978 a expansão concentrou-se em regiões mais longínquas. Assim, em 1978/82 foram comprados 2.330 ha em áreas fora do alcance de atuação da CAPH, e em 1983/87, 3.736 ha. Dos 19.092 ha de terra em mãos dos "holambreses", no final de 1987, 5.435 ha estavam fora do alcance de atuação da CAPH, sendo sua produção processada por outras empresas. Como as terras compradas fora do alcance de atuação da CAPH eram em geral mais baratas do que na região de atuação da CAPH, conclui-se que nessa hipótese a desaceleração da expansão territorial teria sido ainda maior⁵. Entre os que tinham terras fora do alcance de atuação da CAPH, em 1987, encontravam-se dois grandes, três médios e cinco pequenos produtores.

A tabela XVIII mostra a modificação ocorrida na estrutura fundiária entre 1967 e 1987. Em 1967, apesar de já ter havido intenso movimento de compra e venda de terras na Fazenda Ribeirão, muitas vezes viabilizado pela CAPH, a estrutura fundiária ainda conservava as características básicas advindas da colonização. Ou seja, quase todas as propriedades tinham área variando entre 10 e 100 ha. Em 1987 essa característica estava bem menos marcada: três produtores, com áreas maiores que 1.000 ha, detinham 48% da propriedade da terra; vinte produtores possuíam menos de 10 ha cada, uma categoria quase inexistente em 1967.

5 Há que se levar em conta na desaceleração da expansão territorial em 1983/87 o fato de que um dos grandes produtores da Holambra tinha uma fazenda de 1.279 ha em Mococa (SP) (dentro do raio de atuação da CAPH), além de algumas propriedades menores, e praticamente "quebrou" em 1983, sendo obrigado a vender essa fazenda. Esse produtor era o nº 3 entre os três grandes plantadores de gladiolos.

Tabela XVIII

DISTRIBUIÇÃO DA PROPRIEDADE DA TERRA
ENTRE OS SÓCIOS (HOLANDESES OU DESCENDENTES) DA CAPH EM 1967 e 1987
(valores absolutos)

Ano	0 a 10 ha		10 a 30 ha		30 a 100 ha		100 a 300 ha		300 a 1.000 ha		mais de 1.000 ha		nº total de produt.	área total (ha)
	nº de produtores	área total	nº de produtores	área total	nº de produtores	área total	nº de produtores	área total	nº de produtores	área total	nº de produtores	área total		
1967	2	10,9	57	1.254,2	46	2.252,2	3	321,4					108	3.838,7
1987	20	93,1	27	533,6	30	1.597,7	13	2.346,3	9	5.329,3	3	9.192,0	102	19.092,0

Fonte: Escrituras de compra e venda de terra disponíveis na CAPH.

Os dados das tabelas "misturam" terras da Fazenda Ribeirão com terras de Casa Branca e Rio Verde, o que não é um procedimento muito aconselhável. Mas seria incorreto limitar-se à distribuição da propriedade da terra na Fazenda Ribeirão. Os produtores com maior potencial de acumulação preferem comprar terras em regiões distantes, onde as terras são mais baratas. Mesmo produtores que compram terras nas proximidades, muitas vezes preferem comprar terras fora em vez de dentro da Fazenda Ribeirão. Isso porque o preço das terras na Fazenda Ribeirão situa-se num patamar mais elevado do que nas imediações, devido à alta concentração de culturas intensivas (principalmente floricultura) praticada na Fazenda Ribeirão. Assim, o "grau de concentração" da propriedade da terra dentro da Fazenda Ribeirão não reflete o do conjunto de associados da CAPH. Por causa das culturas intensivas também, o fato de que parte dos produtores possua menos de 10 ha cada carece, por si só, de grande significado.

Um fator de concentração que merece ser citado é que a CAPH, por vezes, ajuda os produtores na aquisição de terras, adiantando-lhes o valor da compra e/ou permitindo que operem temporariamente sua conta-corrente com a CAPH no vermelho⁶. Isso funciona como alavanca da expansão.

A comparação entre os números de associados da tabela VII (onde todos são enumerados) com os da tabela XVIII (onde são

6 Um caso desses, que ficou muito conhecido, aconteceu por ocasião da compra de uma das primeiras grandes glebas fora da Fazenda Ribeirão, por um dos então futuros grandes floricultores da Holambra. A fim de obter o aval dos associados para tal atitude da CAPH, foi feita uma assembléia geral extraordinária (isso era necessário por causa de empréstimos bancários envolvidos na operação). Na ocasião foi conseguido o aval. Em ocasiões posteriores não foram mais feitas assembléias gerais para esse fim, resolvendo-se os casos entre os produtores interessados (os compradores de terra) e a direção da CAPH.

excluídos os não-holandeses e descendentes) permite constatar que a CAPH nunca implementou uma política agressiva de atração de associados. De fato, não há notícia de que a CAPH tenha feito qualquer esforço para ampliar seu quadro social, até hoje em dia. Enquanto em 1967/68 a CAPH tinha um só associado "brasileiro" (como são chamados pelos holandeses e descendentes), esse número era de 21 em 1987.

O único grupo importante de associados da CAPH sempre foi o dos holandeses e descendentes. Dos 23 grandes e médios produtores que aparecem na tabela VII, em 1987, todos são holandeses ou descendentes. Dentre o pequeno grupo de sócios "brasileiros", há alguns pequenos avicultores e citricultores isolados que moram próximo à Fazenda Ribeirão, e alguns floricultores, geralmente japoneses ou descendentes, que moram na região de Atibaia (SP).

O motivo principal de não ter sido levantada a compra e venda de terras entre os associados "brasileiros" foi a inexistência de dados completos na CAPH associado ao desconhecimento (pelo autor) a respeito desses produtores. Esse desconhecimento é maior devido à instabilidade de boa parte desses produtores enquanto sócios da CAPH, ao contrário dos sócios holandeses e descendentes. Entre os holandeses e descendentes que moram na região e atuam como produtores no setor agropecuário, são raros os casos dos que não são vinculados à CAPH. Assim, para os holandeses e descendentes, mas quase só para estes, a CAPH tem atuado como suporte adequado ao seu desenvolvimento no meio rural.

Pode-se dizer que a CAPH, a despeito do grande crescimento econômico por que passou, continua a ser tipicamente uma cooperativa de colonos. A política de adesão por ela praticada é a prova mais cabal disso, mas não é a única. O fato dos principais

cargos da CAPH serem ocupados por holandeses ou descendentes não deixa dúvida sobre a quem ela serve.

Essas considerações, acrescidas das que foram feitas sobre a gestão da CAPH no capítulo anterior, já são suficientes para deixar evidente o baixo grau de autonomização da CAPH frente a seu corpo social. De qualquer forma, serão apresentadas evidências mais precisas a esse respeito no próximo capítulo.

Apêndice

Comentários sobre o Método de Elaboração das Tabelas

Para construir a tabela VII, que considera o conjunto de associados da CAPH, foram contabilizados apenas os associados ativos durante pelo menos parte do exercício considerado. Além disso, nos casos em que dois ou mais sócios (geralmente irmãos, ou pai e filhos) trabalham inteiramente juntos, eles foram considerados como sendo um único sócio da CAPH. Devido a isso, por exemplo, em vez dos 196 associados contabilizados pela CAPH no final de 1987 (cf. Relatório do Conselho de Administração de 1987), o presente trabalho contabilizou 123, durante 1987. Evidentemente o mesmo vale para as tabelas setoriais.

Para obter a tabela XV foi considerada a principal atividade de cada associado entre os três setores levantados (floricultura, avicultura e citricultura), desde que esta atingisse pelo menos 40% do valor total da produção do referido associado. Obviamente, esse método contém certa margem de erro. Podia acontecer,

por exemplo, que certo produtor tivesse obtido 45% do valor total de sua produção da avicultura, e os restantes 55% da suinocultura, setor que não foi levantado; nesse caso, erroneamente, a avicultura seria contada como o principal setor deste produtor. Também podia acontecer que a avicultura fosse a principal atividade de certo produtor, mas com uma participação inferior a 40% de seu valor total da produção. No entanto, a taxa de 40% foi adotada para considerar apenas as principais atividades de produtores não excessivamente diversificados.

Para a tabela XVI foi considerada a segunda atividade mais importante de cada associado entre os três setores levantados, desde que esta atingisse pelo menos 10% do valor total da produção do referido associado. Neste caso o percentual de 10% pareceu ligeiramente baixo, acabando por fazer com que, por vezes, fossem consideradas como atividades de segunda importância, atividades que de fato eram a terceira ou quarta mais importante, em termos de valor da produção. Mas foi percebido, na elaboração da tabela, que com um percentual mais alto (por exemplo, 15%), geralmente desapareceriam da contagem diversos importantes citricultores (grandes e médios produtores), principalmente em anos de preços baixos; mais do que isso, não se refletiria a importância da citricultura para a Holambra, já que os primeiros lugares, em termos de valor da produção (tabela XV), eram geralmente ocupados pelas culturas intensivas, que costumam alcançar valores relativamente elevados. Assim, a adoção da taxa mínima de 10% deve ser vista não como um percentual adequado para captar as segundas atividades mais importantes dos "holambreses", mas sim para captar a importância específica da citricultura, e eventualmente de outros setores com importância intermediária (como a avicultura em 1962/63 — veja tabela XVI). Essa foi a forma en-

contrada para explicar como diversos produtores (principalmente grandes e médios), sem serem basicamente citricultores porém tendo esta como ramo de grande atuação, puderam, por exemplo, investir maciçamente a partir de 1984/85, período em que a citricultura obteve, reconhecidamente, grandes lucros.

Para elaborar as tabelas XVII e XVIII foram utilizadas basicamente as escrituras de compra e venda de terra disponíveis na CAPH. Eventuais lacunas foram preenchidas com informações de pessoas qualificadas para isso. Já foi dito que os dados sobre terras dos sócios "brasileiros" foram deixados de lado por precariedade de informações. Os dados sobre compra e venda de terras antes de 1968 tiveram de ser deixados de lado por imprecisão dos próprios dados primários disponíveis. É que os colonos só recebiam suas escrituras quando terminassem de pagar seus respectivos lotes. Assim, por exemplo, um colono instalado em 1958 tinha a escritura de seu primeiro sítio datada de 1963, por ser este o ano em que ele terminou de pagar o lote. Apesar dos colonos terem 10 ou 15 anos para pagar os lotes, a partir de 1962 passou a ser vantajoso liquidar a dívida o mais rápido possível, para se ter acesso ao crédito rural (para investimento).

Note-se que o método de elaboração da tabela XVII deixou margem a diversos tipos de imprecisões. A mais óbvia é que o produtor podia ter mudado de categoria durante os períodos fixados (de cinco em cinco anos), antes de fazer uma operação de compra e venda de terras. Também podia ter acontecido que, por exemplo, determinado produtor tivesse comprado terras por meio de herança recebida (de parentes da Holanda, como aconteceu algumas vezes), o que distorceria a relação categoria do produtor/capacidade de aquisição de terras. Por outro lado, a grande diferença no preço da terra nos diversos casos de compra de terras com cer-

teza fez com que resultasse uma imagem distorcida da realidade. Além disso, há casos de associados que operam principalmente em regiões fora do raio de atuação da CAPH e processam relativamente pequena parte de sua produção na CAPH. Apesar de tudo, a tabela não deixou de refletir, coerentemente, que a compra de terras foi sempre maior do que a venda, entre os estratos superiores, acontecendo o inverso nos estratos inferiores, e que a expansão territorial da Holambra em geral se concentrou nas mãos dos maiores produtores em termos de valor da produção.

CAPÍTULO V

ESTUDO SOBRE CATEGORIAS DE PRODUTORES ASSOCIADOS DA CAPH E SUA RELAÇÃO COM A COOPERATIVA

V. ESTUDO SOBRE CATEGORIAS DE PRODUTORES ASSOCIADOS DA CAPH E SUA RELAÇÃO COM A COOPERATIVA

1. Seleção dos Produtores

Como o sentido básico deste capítulo é analisar o processo de diferenciação ocorrido e distinguir a influência de pequenos, médios e grandes produtores sobre a cooperativa e, vice-versa, distinguir a influência/importância da CAPH sobre /para pequenos, médios e grandes produtores, foram escolhidos dez produtores, representando essas três categorias. Na categoria de grandes escolheu-se os dois maiores produtores do setor flores e e os dois maiores do setor aves. O ano-base para a escolha dos produtores foi 1985, mas cabe observar que em 1987 estes eram os quatro maiores produtores associados à CAPH, não havendo grandes mudanças no ranking. O motivo para não considerar 1987 como ano-base para a seleção dos produtores foi a generalização das vendas "por fora" a partir do congelamento de preços com o Plano Cruzado, no setor de flores. Não foram selecionados os dois maiores produtores de citros, por ser essa uma atividade em geral de segunda importância para os médios e grandes produtores; por coincidência, o maior produtor de citros da Holambra encontra-se entre os produtores selecionados.

Como médios produtores foram escolhidos apenas dois produtores do setor flores. Do setor aves não foram escolhidos médios produtores, em primeiro lugar, por ser a diferença de tama-

nho muito menor em relação aos grandes produtores do setor do que no setor flores e, em segundo lugar, por não haver diferenças qualitativas importantes entre médios e grandes avicultores, ao contrário do que acontece no setor flores. Nesse setor, os dois médios produtores escolhidos são os dois maiores do subsetor plantas, enquanto que os dois grandes floricultores escolhidos são basicamente produtores de flores de corte.

Além disso, esses dois médios produtores de flores têm características especiais que interessam à pesquisa. Um deles era um importante técnico do setor flores da CAPH e que veio ao Brasil na segunda metade da década de 70, sendo por isso considerado um "imigrante novo". Como ele surgiram alguns outros "novos imigrantes", operando basicamente no subsetor plantas, e que geralmente alcançaram, até agora, taxas de crescimento da produção muito maiores do que os "antigos imigrantes" que entraram no ramo plantas. Assim, o primeiro produtor escolhido é, de certa forma, representante de uma "nova tendência".

O outro médio produtor tem um irmão, co-proprietário de sua empresa, o qual tem um cargo de diretor na CAPH que, à primeira vista, foi de suma importância para o crescimento da empresa. Cabe notificar que um dos grandes produtores escolhidos também tem um irmão, co-proprietário da empresa e com um cargo de diretor na CAPH, porém não há nada que faça suspeitar que esse fato tenha influenciado o crescimento da empresa.

Na seleção dos pequenos produtores foram descartados de saída os não-holandeses ou descendentes, por sua não vinculação à colônia e sua pouca expressão no quadro social da CAPH. Também foram descartados os que não têm na sua propriedade e produção sua principal fonte de renda. Era pré-requisito para a escolha que

o produtor tivesse na floricultura ou na avicultura uma importante atividade, senão a principal. Finalmente, a seleção só foi considerada satisfatória após confirmar-se que pelo menos alguns dos produtores tinham produção de citros. Foram também evitados outros "novos imigrantes" (pequenos produtores), assim como produtores "exóticos", empresarialmente anacrônicos.

Dos pequenos produtores selecionados (dois floricultores e dois avicultores), um floricultor e um avicultor devem a escolha à sua antiguidade, ou seja, por serem dos primeiros produtores a entrar no ramo, continuarem produzindo e não terem se tornado médios ou grandes produtores. O caso do antigo avicultor escolhido é interessante por ter sido um dos maiores produtores da Holambra nos anos 60. Os outros dois pequenos produtores foram selecionados por estarem, à primeira vista, entre os casos mais graves de ameaça de proletarização, principalmente relacionado ao elevado número de filhos já em idade de trabalhar, os quais em geral queriam permanecer na agricultura. Um destes, o avicultor, parece também enfrentar problemas de escala de produção, pois a maioria dos avicultores com escala semelhante ou um pouco maior já abandonaram a atividade.

2. Caracterização Geral dos Casos

Neste item apresenta-se a caracterização geral e, no próximo, as "histórias de vida" dos dez produtores selecionados.

Para comodidade do leitor, as iniciais escolhidas como "nomes" dos produtores seguem uma regra fácil. Os produtores são apresentados numa certa ordem: primeiro os que foram escolhidos

por serem floricultores e depois os que foram escolhidos por serem avicultores; respeitando essa ordem, são apresentados primeiro os grandes, a seguir os médios (quando é o caso), e por último os pequenos produtores. Cada produtor recebeu como "nome" duas letras, a primeira das quais conforme a ordem alfabética em que o produtor é apresentado; a segunda corresponde à primeira letra do fator principal de sua escolha, o de ser floricultor ou avicultor.

Tem-se, por conseguinte, a classificação dos dez produtores assim "codificada":

Produtores	Atividade	Categoria
AF	floricultor	grande
BF	floricultor	grande
CF	floricultor	médio
DF	floricultor	médio
EF	floricultor	pequeno
FF	floricultor	pequeno
GA	avicultor	grande
HA	avicultor	grande
IA	avicultor	pequeno
JA	avicultor	pequeno

2.1. Área, Associação de Capitais e Utilização de Empregados

O Quadro III resume as características de área e de uso de empregados pelos produtores selecionados.

Quadro III

Área própria, área arrendada, número de funcionários, número de casas para empregado, percentual dos empregados fixos que moram em casas das firmas, e uso de bóias-frias, em 1987.

Produtores	Área própria (em hectares)	Área tomada em arrendamento (em hectares)	Número de funcionários	Número de casas para empregado	Percentual (%) dos empregados fixos que mora em casas da firma	Uso de "bóias- frias"
AF	4.241	46	720	140	45,3	sim
BF	2.610	200	290	20	6,9	sim
CF	11		100	6	14,0	não
DF	27	83	104	9	33,7	sim
EF	16		12	5	100,0	sim
FF	80	12	25	6	100,0	sim
GA	938		27	10	88,9	sim
HA	2.341		57	20	89,5	sim
IA	143		5	3	100,0	sim
JA	10		4	-	-	não

Fonte: Pesquisa de campo.

Observam-se, em primeiro lugar, grandes diferenças nas áreas de propriedade de pequenos e grandes produtores. A comparação entre esses números, entretanto, merece uma ressalva que é o fato dos grandes terem fazendas inclusive em regiões distantes da Fazenda Ribeirão, as quais têm menor valor por hectare. No entanto, há um caso de pequeno produtor que também tem terra em região distante da Fazenda Ribeirão.

A regra de quanto maior o valor da produção do associado, maior sua área de terra, é flagrantemente quebrada pelos médios produtores selecionados, que têm sítios geralmente menores que os pequenos produtores. Na verdade, como em termos de valor da produção as culturas intensivas são mais importantes para a Holanda que as culturas extensivas, é bastante comum que essa "regra" seja contrariada.

O uso do arrendamento de terras não é generalizado entre os produtores. Os grandes floricultores praticam-no para cultivar gladiólos, que produzem flores de melhor qualidade em terras onde nunca foram plantados gladiólos antes, e mesmo, de preferência, em terras virgens; um desses produtores utiliza o arrendamento também para produzir cereais. Há um caso de pequeno produtor que arrenda o sítio de um vizinho que se aposentou. E há apenas um caso em que o arrendamento é utilizado exclusivamente para cultivar cereais, já que o produtor não tem terras próprias suficientes para isso (no caso, um médio produtor).

Em termos de informações sobre os funcionários dos produtores rurais, é notória a intensa utilização de mão-de-obra pelos floricultores diante da pouca mão-de-obra utilizada pelos criadores de aves. Os médios floricultores utilizam muito mais empregados fixos que os grandes avicultores (observe-se que as empresas em geral são bastante diversificadas, não se tratando ape-

nas de floricultores nem avicultores especializados).

Pode-se notar também grande diferença entre avicultores e floricultores no tocante ao percentual dos empregados fixos que moram em casas das firmas. Enquanto os avicultores dispõem de casas para todos ou quase todos os empregados¹, os floricultores dispõem de casas para apenas uma parcela minoritária de seus empregados. Também há diferenças entre, de um lado, os pequenos floricultores, que dispõem de casas para todos os empregados, e de outro lado, os médios e grandes floricultores, cujos funcionários fixos em grande parte moram em cidades vizinhas como Santo Antônio de Posse, Artur Nogueira, núcleo urbano Holambra e outras. Esses funcionários são em parte transportados por kombis e ônibus das firmas, e em parte por ônibus de linhas regulares.

O uso de "bóias-frias" entre os produtores associados é generalizado. Aparecem apenas duas exceções, um pequeno avicultor e um médio floricultor. Apesar disso, os trabalhadores volantes são em geral uma parcela minoritária, ainda que importante, da mão-de-obra utilizada pelos produtores. Eles são utilizados para tarefas e setores específicos, e a maioria dos produtores os utiliza por terem em geral produção bastante diversificada.

Os "bóias-frias" são utilizados basicamente nas culturas extensivas: cereais e citros, na carpa (pouco) e na colheita (muito). Na colheita de algodão, principalmente, os grandes produtores utilizam centenas de "bóias-frias". Uma tendência notada nos últimos anos é a generalização do uso de "bóias-frias" na colheita de citros; aí inclusive eles trabalham por períodos do ano

1 Há aqui uma exceção, JA, o qual não tem casas para empregados e cujos quatro empregados fixos moram nas vizinhanças do sítio, que no entanto ele utiliza apenas em seu incipiente setor plantas.

mais longos do que na colheita de algodão e milho. O setor animal não utiliza "bóias-frias" e na floricultura são utilizados apenas para arrancar "batatas" (bulbos de gladiólos).

Foram levantadas informações sobre as associações na aplicação de capital dos produtores, considerando como produtores que trabalham em sociedade somente aqueles que, tendo um negócio próprio e conduzindo-o autonomamente, mantêm além disso sociedade com outros produtores que também têm um negócio próprio e o conduzem autonomamente. Assim, não foram considerados como sendo sociedades de capital casos em que, por exemplo, pais trabalham inteiramente junto com seus filhos num mesmo negócio, irmãos junto com irmãos, ou qualquer outra sociedade desse gênero. Mesmo quando apenas uma das partes mantém um negócio por fora da sociedade, foi considerado que nenhum dos participantes mantém sociedade com outro(s), e todos os participantes da sociedade foram considerados como fundidos num só (entretanto, nas "histórias de vida" são descritas fielmente a formação e/ou dissolução das sociedades, quando tiver sido o caso).

Há dois tipos de sociedade encontradas entre os produtores entrevistados. O primeiro é um tipo que foge aos padrões "normais" de sociedade entre produtores rurais; trata-se, no único caso aqui registrado (o de AF), de associação de caráter limitado com capital estrangeiro, inclusive em setores que extrapolam a agricultura stricto sensu, ainda que mantendo estreitas conexões com a mesma (no caso, a fabricação de estufas para flores e plantas).

O segundo tipo é o tipo convencional de associações de capital entre produtores rurais, com as restrições já feitas anteriormente. Este tipo apareceu em três casos (DF, GA e HA), ou

seja, entre médios e grandes produtores. Essas associações foram feitas principalmente para compra de terras.

Cabe acrescentar que em alguns casos essas associações foram de grande importância para o crescimento dos produtores; em outros casos foram (e são) de menor importância. Isto encontra-se detalhado, caso a caso, nas "histórias de vida".

2.2. Grau de Instrução

A maioria dos entrevistados possui instrução de nível médio completo (corresponde aproximadamente ao nosso segundo grau), havendo apenas três casos com grau de instrução inferior (AF, que tem apenas primário completo; BF, com primário incompleto; e GA, que não completou o secundário).

Só o fato de 70% dos produtores possuírem instrução formal completa até o segundo grau já os coloca bastante acima da média da população economicamente ativa da região Sudeste. Segundo o Anuário Estatístico de 1984, nesse ano apenas cerca de 24% da PEA da região tinham mais de oito anos de estudo.

No caso dos produtores da Holambra, mais importantes que o estudo formal são os cursos técnicos especializados. Na maioria dos casos, esses cursos complementam e, em outros, substituem a educação formal. O Quadro IV mostra os cursos seguidos pelos produtores.

Quadro IV

Grau de instrução dos produtores

Produtores	Cursos Técnicos Especializados
AF	-
BF	primário agrícola incompleto
CF	colégio em flores e plantas, e comércio
DF	colégio de contabilidade
EF	em flores
FF	colégio agrícola
GA	colégio agrícola incompleto
HA	colégio agrícola
IA	colégio agrícola, biologia e mecânica
JA	colégio agrícola

Fonte: Pesquisa de campo.

Em três casos os produtores atuais tiveram um antecessor no comando da empresa: em dois deles (AF e BF) os antecessores tinham o mesmo grau de instrução que os sucessores; no outro caso (DF), o antecessor tinha feito apenas o primário completo.

2.3. Moradia e Condição de Vida dos Produtores

Existem diferenças de condições de vida entre os produtores, apesar de em geral não serem gritantes. Aqui foram utili-

zados não só os dados dos questionários, mas também as observações pessoais do autor sobre a Holambra em geral e sobre os entrevistados em particular.

Todos os produtores entrevistados moram em casas próprias, de alvenaria, geralmente localizadas em seu próprio imóvel rural, na Fazenda Ribeirão. Há dois grandes produtores selecionados que moram no centro urbano Holambra, e um médio produtor que construiu sua casa no campo, próximo ao centro urbano Holambra. Houve um caso de pequeno produtor que tem um filho casado morando em casa alugada (o qual trabalha no sítio do pai), nas proximidades do sítio. Há produtores morando nas terras compradas fora da Fazenda Ribeirão, mas em geral são membros de famílias cujos chefes de clã moram na Fazenda Ribeirão.

Em geral, o padrão de vida dos produtores situa-se bem acima do da população rural brasileira. Assim, por exemplo, todos os produtores entrevistados têm telefone e empregada doméstica. Itens como sauna e vídeo-cassete aparecem apenas entre grandes produtores; ar condicionado foi constatado inclusive num médio produtor, e piscina inclusive num pequeno.

As moradias dos grandes produtores em geral têm uma boa vantagem sobre as dos pequenos em termos de privacidade/conforto. Por exemplo, durante as entrevistas, os grandes produtores recebiam o entrevistador em saletas particulares (cômodos de escritório do produtor), ao passo que os pequenos o recebiam na sala de jantar ou estar de sua casa. Assim, enquanto na moradia de pequenos produtores os acontecimentos sociais se concentram no centro da casa, na dos grandes se dispersam por cômodos destinados a fins específicos.

Em termos de carros de uso pessoal, os grandes e médios

produtores entrevistados dispõem de carros que não ultrapassam cinco anos de idade, sempre em bom estado de conservação. Entre os pequenos, ainda que alguns disponham de carros bastante novos, predominam veículos velhos. Esses veículos, em geral caminhonetes e kombis, são utilizados principalmente no serviço. Há pequenos produtores e/ou membros de sua família que raramente saem a passeio (lazer), de carro. Os médios e grandes também utilizam muitas vezes seus carros para o serviço, mas estes são todos carros de luxo (fechados, de passeio).

Em termos de viagens para o exterior, os únicos entrevistados que viajam regularmente são os grandes e médios floricultores, basicamente para negócios. Entre os pequenos não se viaja a negócios para o exterior, mas há casos de produtores que voltaram algumas vezes para a Holanda, a fim de rever parentes.

Entre os filhos de pequenos produtores começa-se a trabalhar no sítio, quando é o caso, com uma idade em geral inferior à dos filhos de grandes produtores. Nos casos mais recentes encontrados entre os entrevistados, os filhos de pequenos produtores começam a trabalhar no sítio, regularmente, por volta dos 20 anos, e os dos grandes por volta dos 25. Outra diferença é que os filhos de pequenos produtores são colocados, logo que entram no esquema de trabalho do sítio, diretamente em contato com o processo de trabalho, enquanto aos filhos de grandes produtores permite-se que sejam "testados", tentando combinar da melhor forma possível seu "potencial" com as necessidades da firma. Não quer dizer que entre os pequenos produtores seja impossível fazer esse tipo de "testes", mas o raio de alternativas é muito menor e qualitativamente menos distintas.

Entretanto, seja no caso dos grandes seja no caso dos

pequenos produtores, não se deve confundir seu trabalho com o trabalho de empregados. Em geral, todo se empenham em livrar-se do que na Holambra se costuma chamar "serviço burro", e deixá-lo para empregados. Ainda que isso, concretamente, signifique serviços delegados distintos no caso de pequenos ou de grandes produtores, é certo que em geral nenhum dos dois participa regularmente de "linhas de produção"². Enquanto pequenos produtores (e também seus filhos) delegam trabalhos de carpa, colheita, trabalhos manuais, serviços de trator (este último nem sempre), etc., passando a encarregar-se de eventuais consertos de máquinas, compra de peças e insumos, entrega de produtos na cooperativa, trabalhos administrativos, vigília e supervisão (ou seja, serviços diversos), os grandes produtores delegam serviços administrativos e de supervisão (este último nem sempre), encarregando-se de aspectos técnico-organizacionais, ou mesmo apenas decisório-estratégicos da firma. Os médios produtores entrevistados se aproximam dos grandes.

2.4. Conclusão

A partir dos casos selecionados, entre os associados da CAPH é possível encontrar grande diversidade de categorias de produtores, desde capitalistas típicos até pequenos sitiantes que podem vir a proletarizar-se.

Da análise feita até aqui, dois pontos devem ser destacados.

2 Cabe dizer que há exceções entre pequenos produtores.

O primeiro é que o padrão de vida dos produtores, inclusive pequenos, é bastante superior ao encontrado em outras áreas rurais do país, mesmo tratando-se de áreas de agricultura moderna.

O segundo é que, atualmente, na Holambra, o trabalho assalariado em geral não mais complementa o dos sitiantes e seus familiares, mas trata-se de trabalhos qualitativamente distintos. Além disso, os produtores e seus familiares que continuam trabalhando no negócio da família em geral atuam como chefes. Quando há mais de um membro da família trabalhando na mesma propriedade, os membros subalternos encarregam-se de setores do negócio conjunto. O que facilita isso é que em geral as propriedades são bastante diversificadas. Mesmo os pequenos produtores agem assim (veja-se, por exemplo, os estudos de caso nº 6 e nº 10, das "histórias de vida").

Essa situação parece denotar a presença de um "campesinato moderno", qualitativamente distinto da tradicional "pequena produção". Isto decorre, fundamentalmente, do tipo de agricultura — intensiva — praticada na Holambra.

3. "Histórias de Vida" dos Produtores

a) Caso nº 1 - Grande produtor de flores (AF)

Apresentação

AF é diretor de uma empresa sediada no município de Jaguariúna (SP), cuja propriedade ele divide com seu pai, seus seis irmãos e quatro irmãs. Sua empresa é de grande porte e era, em 1985, a maior produtora de flores, sendo ele o maior produtor associado da CAPH.

A empresa dispunha, em 1987, de dois sítios em Jaguariúna, sendo um de 48 ha e outro de 64 ha, de uma fazenda de 450 ha em Santo Antônio de Posse (SP), três fazendas com um total de 2.441 ha em Casa Branca (SP), e uma fazenda de 1.238 ha em Varagem Grande do Sul (SP), município vizinho a Casa Branca, perfazendo uma área total de 4.241 ha.

Nas terras da região de Casa Branca e em Santo Antônio de Posse a empresa colheu, em 1987, 435 ha de algodão, 1.613 ha de soja, 972 ha de milho e 117 ha de arroz (no verão), 929 ha de trigo, 562 ha de aveia, 64 ha de feijão, 44 ha de alho e 27 ha de batata (no inverno). A empresa dispunha ainda de 117 ha de citros (34 ha dos quais nos sítios em Jaguariúna) e 34 ha de gandu. No geral, a empresa dispunha de equipamentos de irrigação para irrigar cerca de 1.065 ha (área irrigada em 1987), entre flores, culturas de inverno e um pouco de citros.

Em termos do conjunto flores, a empresa produziu, em 1987, 135 ha de flores de gladiólos (46 ha dos quais em terra arrendada), 132 ha de bulbos de gladiólos, 20 ha de crisântemos, 8 ha de mudas de crisântemos, 10,8 ha de rosas, 12,5 ha de mudas de

rosas e 9,5 ha de dracena e outros arbustos. As rosas são cultivadas nos sítios em Jaguariúna (que fazem parte da Fazenda Ribeirão), e os crisântemos na fazenda em Santo Antônio de Posse, próximo à Fazenda Ribeirão. Na fazenda em Santo Antônio de Posse a empresa dispõe de 4,1 ha de modernas estufas para o cultivo de crisântemos de corte e de um barracão de 10.000m² para o beneficiamento de bulbos de gladiólos. Também numa das fazendas em Casa Branca há um barracão para beneficiamento de bulbos, ainda que menor que o primeiro.

A empresa tem ainda, numa das fazendas de Casa Branca, uma criação de suínos com um plantel de 1.400 cabeças, entre as quais 130 matrizes, ocupando uma área de 7 ha. Da área restante de terras próprias da empresa, 468 ha se destinavam a construções, estradas, pastagens, eucaliptos e mata, e 196 ha a terras de baixada.

As principais atividades da empresa são, em primeiro lugar, as flores (flores de corte, bulbos e mudas; os bulbos são basicamente destinados à exportação), e em segundo lugar as grandes culturas anuais. Bem menos importantes são os citros, hortaliças e suínos.

Fora isso, a empresa tem participação numa firma construtora de estufas, situada em Holambra, e numa firma produtora de plantas tropicais, em Juquiá (SP). Essas duas firmas são joint-ventures. Estas aplicações de capital fora da empresa, no entanto, são pouco expressivas no total de ativos da família.

Histórico

O pai de AF era agricultor na Holanda, tendo um sítio de 5 ha onde cultivava flores (gladiólos e tulipas) e hortaliças.

Em 1959 ele vendeu o sítio e emigrou para o Brasil. Nessa época ele tinha 43 anos, casado e tinha onze filhos, o mais velho com 16 anos (que é o próprio AF) e o mais novo com 1 ano. Há anos ele tencionava emigrar, não por dificuldades econômicas circunstanciais, mas devido à grande família, da qual os três filhos mais velhos já demonstravam intenções de continuar na agricultura. A escolha pelo Brasil deveu-se à possibilidade de imigração em colônia. Ele tomara conhecimento da colonização Holambra por meio de artigos e palestras.

Logo que chegou, o pai de AF recebeu um sítio de 48 ha na Fazenda Ribeirão, para cuja compra ele deu como entrada o dinheiro (50.000 florins) da venda do sítio na Holanda. Também trouxe um trator com implementos.

Nesse sítio começou cultivando basicamente cereais, embora tentasse outros produtos também, como verduras. Em 1962 construiu um galpão e iniciou a avicultura de postura, em escala modesta. Nesse mesmo ano iniciou a produção de gladiólos.

Nessa época já havia alguns outros floricultores na Holambra, produzindo basicamente gladiólos. Mas enquanto alguns dos outros produtores vendiam as flores no sítio ou as entregavam para a CAPH (a qual as repassava a outro atacadista, por ser um produto irrelevante em sua pauta de vendas), o pai de AF passou a levá-las aos pontos de venda no varejo. O pai de AF conta que sistematicamente a comercialização direta trazia melhores resultados monetários que a comercialização via cooperativa. Ao contrário da maioria dos outros floricultores, o pai de AF contava com seus

três filhos homens mais velhos trabalhando no sítio, os quais cuidavam da comercialização. Eles começaram transportando flores numa kombi; mais tarde passaram a utilizar caminhões.

Em 1964 passaram a trabalhar junto com dois outros plantadores de gladiolos (esses três produtores mais tarde se tornariam os grandes plantadores de gladiolos da Holambra), comercializando junto as flores. Segundo o pai de AF, eles fizeram isso para regularizar o fornecimento das diversas variedades de gladiolos e resolver o problema da irrigação das flores, já que os produtores ainda não dispunham de equipamento adequado suficiente para isso. Tentava-se, enfim, com a solução de problemas técnicos, melhorar a saída do produto. Isto teve êxito, a escala de produção multiplicou-se algumas vezes e em 1966 os três separaram-se novamente, devido a desentendimentos.

Em 1966 o pai de AF comprou um sítio de 64 ha na Fazenda Ribeirão, que inicialmente ficou para um dos irmãos de AF, o qual se casou e já trabalhava no negócio da família. Um ano mais tarde uma das irmãs de AF se casou e este cunhado também entrou no negócio, com capital próprio.

Assim estava formada a base para a divisão da propriedade da empresa tal como esta se encontra hoje: AF, seus dois irmãos e esse cunhado detêm cada um cerca de 20% da propriedade; o pai de AF, atualmente com 72 anos, não trabalha mais na empresa mas detém ainda cerca de 10% da propriedade, tendo já passado parte do que tinha para o conjunto dos filhos (note-se que antes de passar parte de sua propriedade ao conjunto dos filhos ele já não era proprietário de 100% da empresa, boa parte da qual era dos filhos mais velhos e do genro, os quais "ajudaram a construir" a empresa). Os outros irmãos e irmãs de AF detêm os 10% restantes

da propriedade da empresa.

Nessa época o negócio das flores já anunciava o grande sucesso que teria logo mais. O pai de AF construiu um barracão de 2.500 m² em Holambra (em 3 etapas, até 1968), para selecionar, embalar e refrigerar flores. As flores saíam bem, o que fazia os plantadores de gladiólos ampliarem a área de plantio e procurar mercados cada vez mais distantes (Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre, etc).

A certa altura, AF, seus dois irmãos e seu cunhado não podiam mais dar conta sozinhos da comercialização, e passaram a contratar funcionários para isso. Inicialmente eram contratados holandeses e filhos de holandeses, cujos pais tinham sítio na Holambra, por serem de certa forma "elementos de confiança"; estes assumiram, a partir de certa data, o comércio de flores, tendo cada um deles uma linha sob seu controle, até 1972, quando o comércio de flores foi centralizado na CAPH.

Apesar da comercialização ser feita por fora da CAPH, os plantadores declaravam sua produção à cooperativa, pagando a esta certa taxa sobre as vendas.

Em 1968 o pai de AF comprou sua primeira área fora da Fazenda Ribeirão: uma fazenda de 450 ha em Santo Antônio de Posse. A partir de 1970 ele passou a comprar terras na região de Casa Branca.

Apresentam-se a seguir as áreas compradas pela empresa e os respectivos anos da aquisição (certas vezes as terras compradas eram contíguas a terras compradas anteriormente, e outras vezes não; em alguns anos foram compradas mais de uma gleba):

Ano da compra	ha comprados	Terras compradas (+), que depois foram vendidas (-)
1959	48	
1966	64	
1968	450	
1970	754	
1971	121	
1972	980	
1973	242	
1974	73	600 (+)
1976	208	
1977	406	
1980	798	
1983		600 (-)
1985	97	
Total	4.241	

Note-se que a principal expansão da empresa em termos de aquisição de terras deu-se no período do chamado "milagre brasileiro" (1968-73), quando foram comprados 2.547 ha. Vale frisar que a aquisição de terras feita nesse período teve por base quase exclusivamente o excedente gerado pelos gladiolos. As terras que a empresa comprava em geral estavam parcialmente já destocadas e em produção.

Em 1962/63 o pai de AF não se situava entre os maiores produtores da Holambra, ocupando entretanto uma posição intermediária. Em 1967/68 ele aparece como segundo maior produtor da Holambra e desde 1972/73 mantém-se como primeiro. Isso se deve, segundo AF, a que sua família conduziu o negócio das flores (enten-

da-se basicamente gladiólos no período da definição de quem se tornaria o maior) com mais "agressividade" que os outros floricultores da Holambra. Ao ver que as flores saíam bem ("parecia que o mercado não tinha limites" — AF), o grupo não hesitava em avançar.

Em 1972, a família de AF, juntamente com dois outros grandes floricultores da Holambra, decidiu centralizar a comercialização de flores na CAPH. Os três produtores chegaram à conclusão de que era melhor evitar a concorrência entre si, entrando juntos no esquema da cooperativa. Além do mais, a CAPH não tinha quase nenhuma experiência na comercialização de flores, e por isso o próprio AF tornou-se alto funcionário da CAPH, para trabalhar na comercialização de flores.

Em 1970 a empresa deu um grande impulso à diversificação do setor flores. A produção de rosas, que havia sido iniciada alguns anos antes em pequena escala, passou a ser feita em grande escala. Também foi iniciada a produção de crisântemos de corte em escala bastante grande.

As fazendas compradas, por seu turno, eram logo colocadas plenamente em produção, produzindo basicamente culturas anuais. Posteriormente ao "milagre", a compra de terras não pode mais ser associada ao desempenho de um setor específico, devendo ser debilitada ao desempenho do conjunto de setores da empresa.

Em 1974 a empresa comprou uma fazenda de 600 ha em Itapeva (SP). Um dos cunhados de AF, formado em Veterinária, ficou responsável pela criação de gado de corte que ali foi instalada. Esse cunhado "tinha muito gosto pelo setor", o que foi um dos motivos para a empresa investir. O negócio, entretanto, não deu a rentabilidade esperada, e em 1983 a fazenda foi vendida. AF disse

também que "quiseram fazer bonito demais".

Em 1975 a empresa iniciou o cultivo de Cactus, num dos sítios em Jaguariúna. Para isso construiu diversas estufas, montadas pela própria empresa. Apesar de ser "hobby" de um dos irmãos de AF (um dos grandes acionistas), esse negócio também não se mostrou atrativo em termos de rentabilidade e acabou desativado em 1986, sendo vendido o material para produção.

Em 1981 a empresa montou um laboratório para usos diversos, inclusive "meristema"³. Apesar disso, o laboratório não chegou a trazer grandes resultados práticos na área de "meristema", e seu desenvolvimento ficou bastante aquém do inicialmente pretendido.

Em 1979 foi construído um novo barracão de flores, na fazenda em Santo Antônio de Posse, bem maior que o anterior (curioso que a partir daí o setor flores entrou em crise). Desde 1980 a empresa passou a produzir bulbos de gladiólos para exportação (ela já os produzia para mercado interno). Ao longo dos anos a empresa aumentou sua produção de crisântemos e rosas. Principalmente a de crisântemos, que nos últimos anos se tornou, em termos de valor da produção, quase tão importante quanto os gladiólos. De 1980 a 1982 a empresa construiu 4,1 ha de modernas estufas na fazenda em Santo Antônio de Posse, para os crisântemos. Desde 1986 a a empresa passou a produzir mudas de crisântemos e de rosas com destino ao mercado. Antes disso ela já os produzia há muitos anos, porém exclusivamente para uso próprio.

3 O meristema se destina a produzir plantas livres de vírus. O laboratório da empresa de AF recebe essas plantas de outras empresas e desenvolve os clones (ou seja, faz sua multiplicação livre de vírus). Até hoje, a empresa de AF faz isso apenas com crisântemos, por falta de fornecedores de outros tipos de plantas (o IAC tem um projeto para desenvolver meristema em rosas).

A partir de 1981 a empresa passou a cultivar duas vezes por ano a área de suas fazendas, com grandes culturas anuais. Também iniciou o cultivo de hortaliças em grande escala. Em 1984 iniciou criação de suínos em escala relativamente grande, numa das fazendas de Casa Branca; o cunhado de AF que é veterinário encarregou-se desse setor da empresa.

Em 1979, com a chegada à Holambra de representantes de uma firma holandesa fabricante de estufas que tinha intenções de se instalar na região, a empresa de AF negociou sua participação na empresa que seria formada, uma joint-venture. Em 1986 repetiu-se a mesma história, desta vez com uma firma holandesa que tentava produzir plantas tropicais para exportação, instalando-se a joint-venture resultante em Juquiá. Fora isso, a própria firma de AF empreendeu um loteamento urbano em Holambra, em 1980.

Em 1985, AF deixou seu cargo de diretor comercial na CAPH e voltou a trabalhar na empresa da família. A principal "obra" de AF em sua empresa depois de deixar seu emprego na CAPH foi ter conduzido a montagem do setor comercial da firma. Este se destinava, inicialmente, a comercializar produtos nos quais a CAPH não tem nenhuma experiência, como mudas de crisântemos e de rosas. Entretanto, com a "privatização" no setor flores da CAPH, o setor comercial adquiriu um porte bastante grande. O próprio AF acha que mais itens do setor flores que a empresa produz devem ser "privatizados", inclusive da exportação.

Entre os dez irmãos e irmãs de AF, e incluindo ele próprio, sete estão diretamente envolvidos na empresa da família. Os três irmãos mais velhos e um cunhado, que trabalham há mais tempo na empresa, perfazem a cúpula diretiva central da empresa (o alto funcionário da firma que nos concedeu entrevista prefere

denominá-los "sócios que trabalham", provavelmente alegando a estrutura descentralizada da empresa). Mais dois irmãos homens trabalham na empresa, um como gerente de Recursos Humanos e outro como administrador de fazenda. Um segundo cunhado trabalha como gerente de produção. Dois outros irmãos trabalham respectivamente como médico e administrador de um fundo de assistência social. As duas irmãs mantêm juntas uma loja de flores e arranjos.

Em termos de orientação técnica, a empresa conta com agrônomos e técnicos agrícolas contratados. Os próprios "sócios que trabalham", apesar de sua pouca formação técnica em escolas, têm larga experiência no cultivo de flores. AF e outros sócios da empresa costumam visitar culturas de flores no exterior, manter contatos com outros produtores, e ainda lançar mão de informações contidas em publicações especializadas. Os serviços do departamento técnico da CAPH, atualmente, são apenas esporadicamente utilizados. Em outras épocas já foram muito utilizados, porém isso dependia da qualidade dos técnicos da CAPH, segundo informou a empresa.

No subsetor plantas stricto sensu a empresa não atua, apesar de produzir mudas de rosas e crisântemos, de já ter tido Cactus e de ter participação em outra empresa produtora de plantas (como já foi mencionado). O próprio AF alegou duas razões disso: que lhes "falta tradição" em plantas (o forte da empresa são flores de corte), e que não sobrou ninguém da família que quisesse e pudesse tocar isso. Disse também que há planos para entrar no setor.

No caso deste produtor, os fatores fundamentais na sua diferenciação — de pequeno sitiante para grande produtor de flores, grande proprietário de terras e grande produtor de cereais e

e outros produtos — residem primeiro na especialização na produção de gladiólos, a partir de 1962 mas principalmente durante o "milagre brasileiro", combinada com a comercialização das flores por sua própria conta num período de mercado favorável, e mais tarde na diversificação da produção de flores e na compra de terras e diversificação da produção além-flores.

b) Caso nº 2 — Grande produtor de flores (BF)

Apresentação

BF é diretor geral de uma empresa sediada no município de Jaguariúna, cuja propriedade ele divide com três irmãos e um primo. Sua empresa é de grande porte e era, em 1985, a segunda maior produtora de flores, e a maior produtora de citros da Holambra. Ele era o segundo maior produtor associado da CAPH.

A empresa dispunha, em 1987, de um sítio de 35 ha em Jaguariúna e uma fazenda de 2.575 ha em Casa Branca.

Na fazenda em Casa Branca a empresa produziu, em 1987, 400 ha de algodão, 650 ha de soja e 350 ha de milho (no verão), e 600 ha de trigo e 100 ha de aveia (no inverno). O trigo e a aveia foram irrigados. A fazenda dispõe também de 400 ha de citros, metade dos quais é irrigada. Da área restante da fazenda, 500 ha estão ocupados por eucaliptos e 248 ha são terras sem condições de cultivo (barroca e mato).

Além disso, a empresa produziu 70 ha de soja em terra arrendada.

Em termos do conjunto flores a empresa produziu, em 1987, 45 ha de flores de gladiólos e 85 ha de bulbos de gladió-

los, todos em terra arrendada. A empresa dispõe de dois barracões para beneficiamento de bulbos, um no sítio em Jaguariúna e outro na fazenda em Casa Branca. Além disso, no sítio em Jaguariúna a empresa dispõe de 7.500 m² de estufas (dos quais 6.000 m² de estufas modernas), onde produz violetas e um pouco de estrelíztias e Cymbidium. Os gladiólos são a principal variedade de flor/planta produzida pela empresa.

Ainda no sítio em Jaguariúna há 15 ha de citros e 15 ha de cana.

As flores são a principal atividade da empresa, seguida de perto pelas culturas anuais. A produção de citros também tem relevância para a empresa.

Histórico

O pai de BF era agricultor na Holanda e tinha um sítio de 5 ha; também dois irmãos de seu pai eram agricultores e tinham juntos um sítio de 7 ha. Os três cultivavam verduras e flores.

O pai de BF tinha intenções de emigrar para abrir "perspectivas ao futuro dos filhos" (segundo BF). Ele sabia da colonização Holambra, e participara das reuniões iniciais de agricultores católicos que discorriam sobre as possibilidades de emigrar.

Em 1956 os dois tios de BF emigraram para o Brasil. Em 1958 o pai de BF fez o mesmo. Venderam os sítios na Holanda e trouxeram cerca de 25.000 florins cada um e juntos um trator. Nessa época o pai de BF era casado, 44 anos e tinha onze filhos, o mais velho com 19 anos e o mais novo com 1 ano.

Logo que chegaram, os tios de BF receberam juntos um sítio de 65 ha na Fazenda Ribeirão; o pai de BF recebeu um de 58 ha.

Em 1957 os tios de BF iniciaram o cultivo de gladiólos, e o pai de BF, logo que chegou, também entrou no ramo.

Os gladiólos, nessa época, eram irrelevantes na pauta de vendas da CAPH e eram transportados em caminhões carregados com laranjas ou ovos, sendo vendidos a comerciantes de cidades como Campinas (a 40 km de distância) e São Paulo (a 150 km). Passaram-se muitos anos antes que esse negócio se mostrasse realmente atrativo e, segundo informou a empresa, deve-se debitar o fato da família ter continuado no ramo, enquanto outros o abandonaram, à sua "vocação" e "persistência".

O pai de BF inclusive adentrava outros setores que talvez se mostrassem mais atrativos. Além de produzir cereais, no início dos anos 60 ele iniciou o cultivo de citros. Em 1961 ele começou a criação de galinhas de postura, em escala modesta. Segundo BF, este era um investimento que se recuperava no prazo de um ano. Posteriormente, a avicultura foi abandonada.

Em 1965, BF, então com 22 anos, casou-se e pôde comprar do sogro um sítio de 35 ha na Fazenda Ribeirão, com pagamento parcelado por vários anos.

Ainda na primeira metade dos anos 60 o pai e os tios de BF construíram seu primeiro barracão de flores no núcleo urbano Holambra. Entretanto, de forma geral o pai de BF trabalhava independente dos tios de BF, e em 1968 ele construiu seu próprio barracão no sítio de BF (ao que parece eles só se juntavam nas situações em que lhes parecia oportuno fazê-lo).

A partir de certa data (na primeira metade dos anos 60) a família de BF passou a cuidar diretamente da comercialização (tal como a família de AF). Também passou a contratar funcionários para isso, alguns dos quais posteriormente se tornaram comer-

cientes autônomos, dispondo de suas próprias linhas de comercialização de flores.

Em 1970 o pai e os tios de BF se juntaram para comprar uma fazenda de 1.348 ha em Casa Branca. Em 1973 compraram outra fazenda, em Aguaí, de 338 ha, e em 1976 mais uma, de 121 ha. Entretanto, em 1978 um dos tios de BF decidiu desligar-se do grupo, ficando com a fazenda de 338 ha. Em 1980 um cunhado de BF, que se vinculara ao grupo em 1968, retirou sua parte e ficou com a fazenda de 121 ha.

Ainda em 1970 foi definida a forma de divisão da herança do pai de BF, a qual foi executada em 1980. Os quatro filhos homens ficaram com a empresa de flores e a fazenda em Casa Branca; as sete filhas ficaram com o sítio do pai de BF, de 58 ha, na Fazenda Ribeirão. Apenas um dos cunhados de BF chegou a ter participação na empresa.

Em 1986 o outro tio de BF retirou sua parte da empresa, e com isso se definiu a forma atual de divisão da propriedade: BF e seus três irmãos detêm cada um cerca de 23% da propriedade; os restantes 8% pertencem a um primo de BF que foi contratado como diretor administrativo-financeiro e é, segundo as palavras de BF, "pessoa de confiança" da família.

O sítio de 35 ha é propriedade exclusiva de BF; a empresa dele e dos irmãos arrenda em comodato alguns hectares do sítio, destinados ao barracão de flores e às estufas.

Em 1962/63 o pai de BF ocupava uma posição intermediária no ranking de produtores da Holambra. Em 1967/68 ele, sozinho, era o maior produtor da Holambra e, em 1972/73, apesar de a ele terem se juntado os dois tios de BF, tinha perdido esse posto para seu concorrente mais próximo (o grupo de AF), ficando a partir

de então com a segunda posição.

No início dos anos 70, a empresa começou com a produção de rosas. Em 1972 iniciou a produção de estrelíztias, construindo algumas estufas para isso. Em 1980 iniciou a produção de Cymbidium, construindo mais estufas. Entretanto, a firma não teve muito sucesso com essa diversificação, e no início dos anos 80 desativou a produção de rosas. O cultivo de estrelíztias e Cymbidium também não evoluiu muito bem e, nos termos de BF, "foi um desastre".

Um representante da firma disse que a nova geração de proprietários (BF e seus irmãos) não tem vocação para o cultivo de flores, e seu forte são as culturas extensivas.

Entre 1971 e 1978 a firma plantou 400 ha de citros na fazenda em Casa Branca. Nos anos 80 foram comprados sistemas de irrigação fixos (além dos sistemas móveis comumente usados para produção de gladiólos) para citros e cereais. Em 1978 a empresa comprou outra fazenda em Casa Branca, de 528 ha, em região próxima à da primeira fazenda. Em 1984 comprou mais uma fazenda, desta vez 699 ha, contígua às duas anteriores, formando um "bloco" de 2.575 ha. Na última fazenda comprada havia uma reserva de 500 ha de eucaliptos, que foi mantida.

Apesar disso, a empresa voltou a insistir no conjunto flores. A queda na produção e venda de flores de gladiólos foi compensada pelo aumento da produção e venda de bulbos, cujo destino principal passou a ser o mercado externo. Em 1987, para aproveitar a estrutura de estufas disponíveis e ociosas devido ao fraco desempenho dos Cymbidium e estrelíztias, a empresa iniciou o cultivo de violetas.

Entre os dez irmãos e irmãs de BF, e incluindo ele próprio, apenas dois irmãos estão diretamente envolvidos na empresa da família. Das sete irmãs de BF, quatro são donas-de-casa (no caso de uma delas o marido é engenheiro mecânico e no das outras três o marido é agricultor), uma é fisioterapeuta, outra é comerciante e a última trabalha como secretária executiva.

Além de BF, que é diretor geral da empresa, um dos irmãos trabalha como diretor de produção. Dos outros dois irmãos, apesar de serem acionistas, um trabalhava também como diretor mas tirou licença do emprego em 1987, e outro trabalha como diretor na CAPH. Este último, o irmão mais velho de BF, trabalha na CAPH desde 1961 e desde 1970 ocupa o cargo de diretor.

Além disso, a esposa de BF começou a trabalhar recentemente na empresa e está assumindo o controle das estufas.

Em termos de orientação técnica, a empresa conta com agrônomos e técnicos agrícolas contratados. A empresa também teve técnicos holandeses contratados para o setor flores, mas que após alguns anos iniciaram negócio próprio (esse mesmo problema foi sentido por outros floricultores). Apesar disso, a empresa demonstra não se ressentir muito disso, dado que seu setor flores teve uma diversificação relativamente modesta (se comparado ao de AF) e com isso ela opera processos de produção já bastante conhecidos e consolidados. Além disso, a empresa está inteiramente estruturada para trabalhar em conjunto com o departamento técnico da CAPH.

Tal como no caso anterior, os principais fatores de "diferenciação para cima" estiveram ligados à decisão de desenvolver e expandir a produção de flores, bem como controlar e aperfeiçoar sua comercialização, o que coincidiu com vários anos de ex-

pansão do mercado. Essa conjunção propiciou uma rápida acumulação e reinvestimentos (terras, barracões e estufas) adequados, que garantiram o crescimento da empresa.

c) Caso nº 3 — Médio produtor de plantas (CF)

Apresentação

CF é proprietário e administrador de uma empresa localizada no município de Jaguariúna (SP). Sua empresa é de médio porte e era, em 1985, a maior produtora de plantas da Holambra.

A empresa dispunha, em 1987, de um sítio de 11,15 ha (em 1988 comprou mais 2 ha, anexos), contando com 4 ha de estufas, quase todas modernas, onde cultivava crisântemos de vaso (2 ha) e folhagens diversas (2 ha); também contava com 2 ha de viveiros onde produzia matrizes de plantas para exportação. Havia ainda 2 ha de dracena e cordeline, cultivados ao ar livre.

CF cultivava comercialmente, em 1987, cerca de 40 variedades de plantas, entre as quais destacavam-se as seguintes, em ordem decrescente de importância: dieffenbachia, cordeline, crisântemo de vaso, dracena, ficus, aspargos, schefflera, arália, areca bambu.

Histórico

CF chegou no Brasil e na Holambra em 1977. Ele havia sido contratado pela CAPH na Holanda, e veio para ser técnico do setor flores.

CF tinha então 31 anos, casado, e havia feito um curso de nível médio em flores e plantas, e um curso na área de comércio. Antes de vir ao Brasil ele havia sido gerente de produção de

sementes de flores e plantas numa multinacional, e nessa condição fizera diversos cursos internos na empresa e conhecera produções de flores e plantas em diversos países, inclusive países de clima tropical. Além disso, seu pai havia sido um pequeno proprietário na Holanda (com 2 ha), que cultivava verduras e plantas. O próprio CF considera a floricultura como seu "hobby", seu "estilo de vida". Nota-se assim que ele tinha uma considerável experiência e bagagem técnica, já antes de trabalhar na Holambra.

Em 1979, CF comprou 4 ha de terra na Fazenda Ribeirão e iniciou a produção de plantas. As primeiras estufas foram bastante improvisadas, feitas no sítio mesmo. Da Holanda ele havia trazido apenas alguns recursos monetários (40.000 florins). CF continuou trabalhando na CAPH até 1983, e sua esposa era quem praticamente tocava o negócio, ainda que nas decisões mais importantes ele estivesse presente.

A empresa inicialmente concentrou-se na produção de folhagens (plantas de vaso sem flores), a maior parte das quais para exportação. Nos primeiros anos o preço das plantas era muito bom, e rapidamente a empresa adquiriu uma escala de produção expressiva (1980/81).

Seguiu-se um período de grandes investimentos, com 17.700 m² de estufas modernas construídas em 1982/83. As modernas estufas construídas no sítio de CF foram todas financiadas pelo crédito rural. Ainda em 1983, CF comprou uma área de 3,15 ha, contígua à área original.

Em 1985, CF comprou mais terra (4 ha), novamente contí-gua à área que ele já tinha. Também voltou a investir maciçamente, construindo 20.800 m² de modernas estufas, a maior parte das quais

em 1986/87, tirando proveito das facilidades do crédito rural vigentes no Plano Cruzado. Esta área de estufas destinou-se basicamente à produção de crisântemos de vaso. Em 1987, devido à crise e parte das estufas ainda estarem em construção, essa área ficou ainda longe de ser plenamente utilizada.

Na questão técnica da produção, CF lança mão de diversos recursos. Utiliza os serviços do departamento técnico da CAPH, ainda que apenas para finalidades que fogem ao seu esquema de trabalho cotidiano. CF regularmente visita culturas de flores no exterior, mantém importantes contatos com outros produtores e agentes envolvidos no comércio de flores, principalmente no exterior. Informações em revistas especializadas também lhe são de grande valia. Além disso, a partir de certo porte a empresa passou a dispor de técnicos contratados.

No caso deste produtor, os fatores fundamentais na sua diferenciação — de pequeno para médio produtor de plantas e flores — residem na combinação, desde 1979, da produção de folhagens diversas, a maior parte das quais para exportação, com os conhecimentos técnicos e de mercado do produtor.

d) Caso nº 4 — Médio produtor de plantas (DF)

Apresentação

DF é administrador de uma empresa sediada no município de Artur Nogueira (SP), cuja propriedade divide com seus quatro irmãos. Sua empresa é de médio porte, e era em 1985 a segunda maior produtora de plantas da Holambra.

A empresa dispunha em 1987 de dois sítios localizados em Artur Nogueira, um de 12,5 ha e outro de 14,4 ha. Nesses sítios

havia 4,4 ha de estufas e viveiros, sendo a maior parte (3,5 ha) de estufas modernas, providas de todos os recursos necessários (estrutura metálica, equipamentos de refrigeração e/ou aquecimento, sombrite e/ou equipamentos de iluminação, irrigação, plásticos para cobertura, etc). Nessas estufas a empresa produzia principalmente violetas; a produção de plantas é sua principal atividade.

Além disso, em um dos sítios ela mantinha um plantel de gado leiteiro de 72 cabeças, entre as quais 52 vacas. Também dispunha de um estábulo para trato dos animais e um estábulo para tirar leite. O restante da área era basicamente utilizada para o cultivo de forrageiras destinadas ao gado e para ensilagem.

Fora isso a empresa arrendava, meio a meio com outro sócio da CAPH, uma fazenda de 121 hectares em Jaguariúna, tendo colhido, em 1987, 70 ha de milho e 40 ha de algodão. Passou a arrendar em 1987 outros dois sítios em Jaguariúna, de 40 ha e 25 ha, também em sociedade com o outro produtor; estes sítios só passaram a produzir a partir de 1988.

Histórico

O pai de DF era agricultor na Holanda, onde mantinha um sítio de 25 hectares, junto com o irmão. Nesse sítio cultivava cereais e criava gado. Com a guerra, ele perdera quase tudo e, acrescidas as dificuldades do pós-guerra, tinha bons motivos para integrar o grupo de agricultores que planejava emigrar para o Brasil.

Ele chegou ao Brasil em 1952, junto com sua família e seus cunhados. Nessa época tinha 42 anos, era casado e já tinha quatro filhos (logo viriam mais quatro, totalizando cinco filhos e três filhas). Trouxe apenas alguns equipamentos agrícolas e

utensílios domésticos; o irmão ficara com o sítio na Holanda.

Imediatamente recebeu um lote de terra na Fazenda Ribeirão e começou a produzir. Três anos depois, no entanto, ele mudaria para outro lote, de 25 ha, que seria seu lote definitivo. Por condições adversas, em 1962 ele vendeu metade do lote, restando-lhe 12,5 ha.

Nesse sítio, o pai de DF experimentou diversas culturas, como café, cereais, citros e a criação de gado e de galinhas poedeiras. Nada disso, porém, deu mais do que poucos resultados.

No início da década de 70, o pai de DF experimentou a produção de flores de corte, entre as quais gérberas e crisântemos. Ao longo dos anos ele com sua esposa prosseguiram a diversificação e entraram no ramo de plantas de jardim e plantas de vaso, tudo em escala muito pequena, quase artesanal.

As primeiras estufas construídas eram de madeira, cobertas com sacos plásticos. Alguns anos mais tarde um velho galinheiro era adaptado para a produção de violetas, além de outras improvisações.

1977 foi um ano-chave para a expansão da empresa. O mercado era altamente favorável e as violetas começaram a vender muito bem. A empresa especializou-se, passando a produzir basicamente violetas. As flores de corte já haviam sido descartadas alguns anos antes devido à incapacidade financeira e técnica da firma para implantar uma produção em grande escala.

1977 foi também o ano em que DF e três dos seus irmãos assumiram o controle do negócio. DF, o mais novo dos irmãos, então com 22 anos, assumiu o comando da empresa. Ele era formado como técnico em contabilidade e até então trabalhava como funcioná-

rio em outra empresa.

Seu irmão mais velho, que também tinha parte na sociedade, trabalhava como contador na CAPH desde 1963, aproximadamente, e a partir de 1980 passou a ocupar um cargo de diretor, na CAPH. Os outros dois irmãos que entraram como sócios na empresa trabalhavam fora, eventualmente na CAPH, sendo que um deles também se tornou diretor da cooperativa, em 1986. O quinto e último irmão iniciara outro negócio de plantas, na mesma época (1977), em conjunto com outro sócio da CAPH. As três irmãs não quiseram participar da empresa, e foram para a Holanda trabalhar no ramo de enfermagem.

A partir de 1977 a produção cresceu rápido, e em 1980 a empresa já tinha um porte médio, segundo o valor da produção. Para isso foram construídas várias estufas, recorrendo a financiamentos sempre que possível. Essas estufas eram mais modernas que as primeiras, permitindo certo controle da temperatura e umidade do ar conforme exigido na produção de violetas, mas ainda não se encaixavam no padrão de estufa que se consolidaria mais tarde. Não tinham, por exemplo, a durabilidade das que seriam construídas mais tarde, e foram em grande parte montadas pelos quatro irmãos em alguns finais de semana.

A parte técnica da produção, a despeito de nenhum dos irmãos ter-se especializado no ramo, DF diz ter enfrentado sempre "com muita garra", buscando informações onde fosse necessário, inclusive no exterior. A partir de certa data, a firma passou a contar com técnicos agrícolas abrangendo todos os seus setores. Também já contou com estagiários vindos da Holanda, para trabalhar no setor plantas. De resto, a firma utiliza regularmente os serviços do departamento técnico da CAPH.

Em 1979 a empresa montou, juntamente com outros dois sócios da CAPH, um laboratório de "meristema" (único na Holambra, na época), com a perspectiva de que esta fosse uma alternativa lucrativa. Nesse mesmo ano, um dos irmãos que trabalhava na CAPH, passou a trabalhar no negócio da família. Entretanto, em 1981 o otimismo exagerado se desfez, e o irmão de DF voltou a trabalhar noutra firma. Também o laboratório de "meristema" foi desativado e seus equipamentos vendidos.

Apesar disso, a empresa continuou a investir e a crescer, ainda que mais lentamente. Em 1983 a empresa comprou o sítio (de 14,4 ha) onde o quinto irmão cultivava plantas junto com o cunhado (o sítio era deste). Este facilitou a compra, em termos de prazo de pagamento. A empresa também construiu uma grande área de estufas modernas (3,5 ha), principalmente a partir de 1984.

Além disso, a empresa iniciou em 1985 a formação de um plantel de gado leiteiro, com estábulos e ensilagem, no sítio comprado em 1983. O irmão de DF que até 1983 não participava da empresa da família, depois disso passou a dividir com DF o comando do negócio de plantas; a partir de 1985 este irmão ficou responsável pela parte de gado da empresa.

A partir de 1986, a empresa iniciou o arrendamento de uma fazenda de 121 ha em Jaguariúna, juntamente com outro sócio da CAPH, para o cultivo de cereais. Outro irmão de DF, que trabalhava numa empresa particular, ficou responsável pela parte de cereais da empresa. A partir de 1987 arrendaram mais dois sítios em Jaguariúna, de 40 ha e 25 ha cada um.

No caso deste produtor, os fatores fundamentais na sua diferenciação — de pequeno sitiante para médio produtor de plantas e flores — residem na combinação, a partir de 1977, da espe-

cialização na produção de violetas, num período de mercado favorável, com o fato de ter assumido a administração da empresa, contando inclusive com a experiência de contabilidade do irmão e sócio.

e) Caso nº 5 — Pequeno produtor de plantas (EF)

Apresentação

EF é proprietário e administrador de um sítio de 16 ha em Artur Nogueira (SP). Seu negócio é de pequeno porte.

Sua principal atividade é a produção de plantas, mais especificamente crisântemos de vaso. Para isso ele dispõe de 5.700 m² de estufas, todas bastante modernas.

Além dos crisântemos, EF também produz suínos, cereais e citros. No setor de suínos, EF conta apenas com a parte de engorda (capacidade: 200 cabeças), comprando os leitões de outro produtor.

Sua área de cereais é de 7 ha, onde em 1987 ele colheu algodão (no verão) e trigo (no inverno). A área de citros é de 4,5 ha. O restante do sítio é ocupado por sua casa, as estufas, açude e outras construções.

Histórico

EF iniciou como produtor rural em 1971; tinha então 24 anos. Ele acabara de voltar dos EUA onde fez um curso técnico de flores, e começou produzindo crisântemos de vaso no sítio de seu pai, que tinha então 51 ha na Fazenda Ribeirão.

Em 1974 seu pai lhe passou um sítio de 16 ha que ele tinha comprado alguns anos antes, a ser pago em vários anos. Em

1976, EF casou-se e construiu sua própria casa. Em 1979, seu pai dividiu a herança entre os filhos e descontou a parte da herança de EF no pagamento do sítio. Como EF tinha de dividir a herança com onze irmãos e irmãs, isso não representou um auxílio muito grande.

Apesar disso, a partir de 1980 EF iniciou a construção de estufas modernas. Antes disso, as estufas eram precárias (de madeira), principalmente as que ele tinha no sítio do pai, antes de 1974.

Apesar dos crisântemos de vaso terem tido anos de preços muito bons, EF nunca aumentou abrupta e desmesuradamente sua produção. EF diz que sempre que possível tomou crédito rural, mas nunca (ou quase nunca) a ponto de se endividar; ou seja, sempre que investia e tomava crédito rural, mantinha aplicações financeiras suficientes para saldar os juros e amortizações. Assim evitava o perigo de que seu negócio não se mostrasse lucrativo depois de fazer importantes investimentos. EF conta que certa vez não tomou essa precaução, seu negócio não deu o retorno esperado e "quase lhe sucedeu o pior".

Cabe observar também que EF nunca diversificou a produção de plantas; ele sempre cultivou apenas crisântemos de vaso. Essa atividade sempre foi, segundo ele próprio, seu "hobby".

EF tampouco procurou envolver seus irmãos no seu negócio. Alguns dos irmãos de EF, que ficaram com o sítio do pai, se tornaram nos anos 80, em conjunto, médios produtores de suínos. Estes poderiam, ao menos em hipótese, ter dado um "empurrãozinho" para que EF aumentasse a escala e talvez diversificasse sua produção de plantas. O mesmo é válido do lado dos pais de sua esposa, que também têm sítio na Fazenda Ribeirão. EF, no entanto,

diz que sempre preferiu trabalhar sozinho. O que também deve ser verdade é que o negócio de EF não se mostrou atrativo (em termos de rentabilidade prospectiva) aos seus parentes.

Das modernas estufas de que EF dispõe hoje, uma parte (4.500 m²) foi construída em três etapas, em 1980, 83 e 86, e outra parte (1.200 m²) foi construída em 1987.

EF não diversificou a produção de plantas, mas diversificou a produção em outro ramo. Em 1983 ele construiu uma pocilga para engorda de suínos. Fora isso, EF sempre teve pequena produção de cereais e citros, desde que passou a ter terra própria, em 1974.

Em termos de orientação técnica EF utiliza regularmente os serviços do departamento técnico da CAPH, para todos os setores. No setor flores, além disso e de sua própria experiência e preparação técnica, EF conta apenas com contatos com outros floricultores da região.

F) Caso nº 6 — Pequeno produtor de plantas

Apresentação

FF é proprietário e administrador (ou supervisor) de um sítio de 80 ha no município de Cosmópolis (SP). Seu negócio é de pequeno porte, consistindo principalmente da produção de plantas, mais especificamente cordelines. Para isso dispõe de 3.000 m² de estufas modernas e 450 m² de um antigo galpão de aves adaptado para produção de plantas. Dispõe ainda de 15.000 m² de viveiros, também destinados à produção de plantas. As cordelines são todas destinadas à exportação.

FF tinha ainda, em 1987, 3 ha plantados com dracena, um tipo de planta (pelo menos a variedade de FF) cujas vendas ora

andam ora param, mas que se pode deixar crescer por vários anos sem incorrer em custos para sua manutenção, e esperar que suas vendas reanimem.

Tinha também produção de cereais e de citros. Em 1987 ele cultivou 50 ha de milho (no verão) e 35 hectares de trigo (no inverno), dos quais 25 ha de trigo irrigados. Ele tinha 5 ha de citros no próprio sítio e arrendava, em 1987, 12 ha de citros de um vizinho.

A área restante do sítio era usada como pasto, uma pequena área plantada com bananas (1 ha), ou não-usada, por ser o terreno muito acidentado. No pasto, FF mantinha um plantel de gado leiteiro, entre as quais 32 vacas, em 1987.

Histórico

O pai de FF era agricultor na Holanda, tendo um sítio de 35 ha. Na casa de FF moravam entretanto doze irmãos e irmãs, o que viria a provocar graves problemas na hora de passar o sítio para os filhos. Por isso, FF e um dos irmãos resolveram emigrar; posteriormente outro irmão faria o mesmo. Como eles já tinham familiares morando na Holambra, a opção de para onde emigrar mais fácil e óbvia era essa.

FF e seu irmão chegaram no Brasil em 1952; FF tinha então 20 anos e era solteiro. Dos pais, FF recebeu não muito mais que a viagem ao Brasil como "herança". Em 1953 os dois receberam um pedaço de terra na Fazenda Ribeirão, ficando FF com 15 ha e seu irmão com 20 ha.

Em 1960 FF se casou, vendeu o sítio de 15 ha e comprou outro de 30 ha, também na Fazenda Ribeirão, com permissão da CAPH. Até essa data ele também havia trabalhado alguns anos na CAPH, no destocamento da fazenda.

Nesse sítio FF criava aves de postura e cultivava citros e cereais, basicamente.

Em 1968, FF comprou outro sítio na Fazenda Ribeirão, de 28 ha. Isso foi possível por ter tomado crédito rural para sua produção corrente (custeio); seus irmãos e cunhados também lhe repassaram crédito de custeio para facilitar a operação.

Em 1972 surgiu a possibilidade de comprar um sítio vizinho ao que ele comprara em 1968, também de 28 ha. Para isso ele vendeu o lote de 30 ha. Em 1976 ele comprou mais 16 ha contíguos ao sítio que já possuía; estes eram de um irmão, o qual facilitou a compra em termos de prazo de pagamento. Em 1983 comprou mais 8 ha, também anexos.

Nesses sítios também cultivava citros e cereais; mas em vez de galinhas, ele criava frangos. Em 1978, FF iniciou a produção de plantas; ele já tinha alguns parentes trabalhando no setor, o que representou importante estímulo. Rapidamente o movimento de plantas se tornou bastante importante para a empresa. Ela chegou a cultivar cerca de 20 variedades de plantas, principalmente samambaias.

Um 1979, FF parou sua produção de frangos. Esta, em termos de movimento, era relativamente importante para a empresa, porém a capacidade de alojamento (cerca de 10.000 aves) era relativamente pequena. Agora que FF já tinha outra atividade "no lugar" (plantas), ele podia desativar o setor frangos que era pouco rentável (cabe dizer que FF tem oito filhos). Os galpões de frangos foram posteriormente adaptados para a produção de plantas.

Em poucos anos, no entanto, a produção da maior parte das variedades deixou de ser atrativa, sendo abandonadas a seguir.

Em 1981 surgiu a oportunidade de cultivar cordelines, para exportação. Um outro produtor associado à CAPH, recém-chegado da Holanda, havia iniciado o cultivo de cordelines para exportação, porém não conseguia dar conta dos pedidos; daí um alto funcionário da CAPH ligado à exportação de flores e plantas sugeriu-lhe que começasse com cordelines.

As cordelines têm a vantagem de dispensar o uso de estufas para seu cultivo; basta uma cobertura de sombrite. Em 1983 e 1985 FF construiu, respectivamente, 2.000 e 1.000 m² de estufas, mas a maior parte dessa área conta apenas com cobertura de sombrite (ou seja, sem cobertura de plástico), para o cultivo de cordelines. FF cultiva ainda algumas outras variedades de plantas, mas que são comercialmente inexpressivas; ele também está implantando algumas variedades para aproveitar melhor sua estrutura de estufas.

Para a questão técnica FF utiliza em geral os serviços do departamento técnico da CAPH, com exceção das cordelines, para as quais ele contrata um técnico holandês algumas horas por semana. O próprio FF tem formação de técnico em agronomia. Além disso, ele enviou um dos filhos para a Holanda, com o fim de fazer um curso técnico em flores e plantas; este voltou em 1984. Isto foi bem sucedido, e FF planeja enviar outro filho à Holanda com a mesma finalidade.

O problema mais sério da família de FF é arranjar um "ganha-pão" para os oito filhos, dos quais seis filhos homens. Atualmente seu filhos têm idades que variam de 16 a 26 anos. Das filhas, a mais nova ainda estuda e a mais velha trabalha num centro social de idosos, em Holambra. Dos filhos, os quatro mais velhos trabalham no sítio, sendo dois no setor plantas, um nos ci-

tros e cereais e um no setor gado leiteiro, reiniciado há poucos anos. Dos dois filhos restantes, um estuda e o outro faz "estágio" com um produtor de plantas da Holambra, sendo sua intenção ir para a Holanda a fim de fazer um curso técnico em flores e plantas, tal como um dos filhos mais velhos.

O problema é sério, pois é quase impraticável dividir o sítio, ainda que seja apenas entre os filhos homens. Isso deixaria cada um dos filhos em situação financeira muito frágil e descaracterizaria a empresa como sítio misto, combinando atividades extensivas com atividades intensivas por área. Nessa situação se tornaria quase impossível crescer, mesmo que de forma modesta. FF tem esperança de que algum dos filhos se interesse por algo fora da agricultura e continue estudando, ou que alguns deles entrem num dos projetos de colonização do governo, no centro-oeste do país.

g) Caso nº 7 — Grande criador de aves (GA)

Apresentação

GA é proprietário e administrador de uma empresa de grande porte sediada no município de Artur Nogueira. Sua empresa era em 1985 a maior produtora de frangos de corte da Holambra e a quarta maior empresa associada à CAPH.

A empresa dispunha, em 1987, de um sítio de 20 ha em Artur Nogueira, um sítio de 43 ha em Mogi-Mirim (SP) em sociedade com dois outros produtores associados à CAPH, uma fazenda de 280 ha em Casa Branca (SP) também em sociedade com outros dois produtores associados à CAPH (sempre com participação de 1/3 cada um), e uma fazenda de 810 ha em Rio Verde (GO) (a produção des-

ta fazenda não é processada ou vendida via CAPH, não sendo computada na produção entregue por GA à cooperativa), num total de 938 ha, descontadas as partes dos outros sócios.

No sítio de Artur Nogueira a empresa dispõe de dez galpões padronizados com capacidade para alojar 15.000 frangos cada, e no sítio de Mogi há três galpões de 35.000 frangos cada um, o que perfaz uma capacidade de alojamento total de 185.000 frangos (sempre descontada a parte dos sócios da empresa). Nesses sítios a empresa produziu, também em 1987, 27 ha de algodão (no verão) e 27 ha de trigo (no inverno). O sítio de Mogi dispõe de irrigação para toda a área.

A fazenda em Casa Branca estava, em 1987, inteiramente plantada com citros, sendo a parte correspondente a GA de 93 ha.

A fazenda em Goiás produziu em 1987, 400 ha de soja e 320 ha de milho, apenas no verão. Os 90 ha restantes correspondiam a reserva legal. Um terço dessa fazenda era do irmão de GA, cuja parte GA comprou em 1987, após a colheita.

GA ainda dispõe de uma gleba de 2.000 ha em Alta Floresta (MT), coberta de floresta natural (esta área não foi computada no total da área de terra de GA por não ter quase nenhuma correspondência com seu "parque produtivo").

A produção de frangos era a principal atividade da empresa, em 1987, seguida da produção de culturas anuais e de citros.

Histórico

GA iniciou como produtor rural em 1965, quando tinha 22 anos, arrendando um sítio de 20 ha de seu pai.

Seu pai era nessa época um dos maiores produtores da

Holambra, tendo 75 ha de terra, onde produzia culturas anuais, criava aves e gado leiteiro. Entretanto, na casa de GA havia seis irmãos e duas irmãs. Dos irmãos homens, cinco tornaram-se agricultores-proprietários de terra e um tornou-se profissional liberal.

Como herança, GA recebeu certa quantia para tocar o sítio que arrendou. Dois anos mais tarde ele comprou o sítio que arrendava. Em 1968, com a morte do pai de GA, a área restante que ele tinha ficou para os dois irmãos mais novos comprarem. Tudo isso foi feito entre os membros da família, em condições bastante suaves de pagamento.

Em 1967, GA casou-se e recebeu dos pais de sua esposa uma ajuda para construção de sua casa.

Praticamente desde o início GA teve criação de aves, primeiro em alguns pequenos galpões, onde criava frangos de corte e galinhas poedeiras. Dois ou três anos mais tarde GA descartou as galinhas; a criação de frangos era mais rentável.

Somente em 1968 GA construiu um galpão que mais tarde se tornaria parte de um dos seus galpões padronizados (de 15.000 aves). Em 1970 ampliou esse galpão e construiu mais um. Em 1972 construiu mais dois, em 1974 mais três e, finalmente, em 1979 os últimos três daquele tamanho. A maior parte dos galpões de GA foi financiada pelo crédito rural. Na área restante ele sempre cultivou cereais.

Em 1971 GA comprou, junto com seu irmão (o único de seus irmãos que continuou morando na Holambra) e outro sócio da CAPH (que é HA, o próximo caso estudado), uma fazenda de 250 ha em Casa Branca, que em poucos anos foi inteiramente plantada com citros. Em 1984 surgiu a oportunidade de comprar um sítio de

30 ha, vizinho a esta fazenda, que foi incorporado à sociedade e também plantado com citros.

Foi durante o período correspondente ao "milagre brasileiro" que GA se firmou como um dos maiores produtores da Holambra.

Em 1980, GA comprou, junto com outros dois sócios da CAPH (que não são os mesmos da sociedade em Casa Branca), um sítio de 43 ha em Mogi-Mirim. No ano seguinte construíram três galpões no sítio, com capacidade para alojar 35.000 frangos cada um.

Em 1982 GA comprou uma área de 2.000 ha em Alta Floresta (MT), coberta de floresta, e que foi deixada nesse estado. Em 1986 comprou, junto com seu irmão da Holambra, uma fazenda de 810 ha em Rio Verde (GO). A participação de GA nesta sociedade era de 2/3. Por ocasião da compra, esta fazenda já estava em produção. Em 1987 GA comprou a parte de seu irmão.

GA sempre comprou terras com base no que já tinha e produzia. A fazenda de Rio Verde foi comprada, em 1986, em boa parte com os lucros gerados pelo setor citros nos bons anos de 1984 e 1985. Todos os investimentos da empresa foram feitos sem que ocorressem sérios problemas de endividamento, segundo informou GA.

Em termos de orientação técnica, apenas ele junto com o departamento técnico da CAPH dão conta de tudo.

No caso deste produtor, os fatores fundamentais na sua diferenciação — de pequeno sitiante para grande criador de aves, grande proprietário de terras e grande produtor de cereais e citros — residem primeiro na especialização na produção de frangos de corte, a partir de 1968, num período de mercado favorável, e

mais tarde, em diversas etapas, na compra de terras e progressiva diversificação da produção, sendo de suma importância nessa segunda fase o fato de operar em sociedade com outros produtores.

h) Caso nº 8 — Grande criador de aves (HA)

Apresentação

HA é proprietário e administrador geral de uma empresa de grande porte, sediada no município de Artur Nogueira. Sua empresa era, em 1985, a segunda maior criadora de aves da Holambra e a terceira maior empresa associada à CAPH.

A empresa dispunha, em 1987, de dois sítios localizados em Artur Nogueira, um de 50 ha e outro de 18 ha, uma fazenda de 280 ha em Casa Branca em sociedade com dois outros produtores associados à CAPH (um deles é GA, o caso estudado anterior), uma fazenda de 320 ha em Aguaí (SP), e duas fazendas com um total de 1.860 ha em Rio Verde (GO) (a produção das fazendas de Goiás não é processada ou vendida via CAPH, não sendo computada na produção entregue por HA à cooperativa). A área total de propriedade da empresa era de 2.341 ha, excluída a parte de seus sócios em Casa Branca.

Nas terras em Rio Verde a empresa produziu, em 1987, 700 ha de milho e 400 ha de soja (uma das fazendas, de 460 ha, foi comprada em 1987 após a época de colheita). Em Aguaí a empresa produziu 280 ha de algodão (no verão) e 90 ha de trigo (no inverno); 100 ha dessa fazenda são irrigados.

A empresa dispunha ainda de 109 ha de citros, sendo 93 em Casa Branca e 16 em Artur Nogueira.

Em termos de aves, a empresa dispunha de oito galpões com uma capacidade total para alojar 51.000 galinhas de postura, no sítio de 18 ha; dispunha também de cinco galpões no sítio de 50 ha, geralmente utilizados para recria das galinhas de postura, mas onde eventualmente também criava frangos de corte (capacidade: 60.000 frangos).

Além disso, a empresa tinha uma criação de gado reprodutor no sítio de 50 ha, dispondo para isso de estábulo, pasto (6 ha) e produção de milho e aveia para ensilagem.

Em termos gerais, 10% da área total de terras são mantidos como mato (reserva legal).

A principal atividade da empresa, em termos de valor de vendas, é a produção de cereais (culturas anuais), seguida da avicultura e da produção de citros. A criação de gado é ainda pouco expressiva nas vendas da empresa.

Histórico

Na Holanda, o pai de HA tinha um sítio de 14 ha onde cultivava produtos agropecuários. Na casa de HA haviam dois irmãos e sete irmãs. O próprio HA trabalhava no sítio, junto com o pai e outros membros da família. Entretanto, o sítio acabaria ficando com o irmão de HA, e com isso se perdiam as perspectivas para HA se tornar produtor rural, como era sua vontade.

Restava a alternativa da emigração, e como no Brasil havia uma colônia de imigração (Holambra), HA preferiu esta opção.

Ele chegou no Brasil em 1956, aos 28 anos e recém-casado, e imediatamente recebeu um sítio de 15 ha na Fazenda Ribeirão, a área mínima a que um colono tinha direito para começar a trabalhar, naquela época. HA tinha trazido apenas 12.000 florins

(e um pouco de material para produção), a quantia mínima exigida pela CAPH naquela época, segundo ele.

Nesse sítio HA criava galinhas poedeiras, suínos, gado leiteiro e cereais, tudo em pequena escala.

Por volta de 1960, HA, além de tocar seu próprio sítio, durante três anos tomou conta de outro sítio da Holambra. Em 1958 sua esposa faleceu, e em 1959 ele tornou a se casar. Seu novo sogro, que tinha sítio na Holambra, ajudou-o a comprar mais um sítio na Holambra, de 24 ha (esta ajuda, que correspondia à herança de sua esposa, equivaleu a 1/3 do preço de compra desse sítio). Este sítio se tornou a sede de HA.

Em 1961, HA trocou com outro sócio da CAPH seu sítio de 15 ha por outro da mesma área, porém vizinho ao sítio de 24 ha.

No lote de 24 ha, praticamente desde que o comprou em 1959, HA iniciou a criação de aves poedeiras. Seu primeiro galpão, que faz parte dos cinco galpões atualmente utilizados para recria, foi construído em quatro etapas. O segundo galpão foi construído em duas ou três etapas. Também teve criação de suínos e gado leiteiro nesse sítio, durante certo tempo. Desde 1960, aproximadamente, iniciou o cultivo de citros.

Em 1961 HA comprou seu primeiro trator. Antes disso, entretanto, já utilizava os tratores da CAPH ou de outros produtores, para as principais tarefas (por exemplo, arar).

Em 1963 ele iniciou a criação de frangos. Entretanto, ao contrário da esmagadora maioria dos outros "holambreses" que ao iniciar a criação de frangos de corte logo abandonavam a avicultura de postura, HA praticamente sempre manteve uma "combinação" das duas. A justificativa disso, conforme suas próprias pala-

vras, é que "se um não dá, o outro talvez dê".

A partir de 1965, aproximadamente, HA passou a ter acesso regular ao crédito rural. Os galpões de aves construídos a partir dessa data foram quase todos financiados pelo crédito rural.

Os três últimos galpões no sítio-sede foram construídos, respectivamente, em 1969, 1970 e 1975. Em 1970 ele comprou outro sítio na Fazenda Ribeirão, de 18 ha, e no mesmo ano construiu ali cinco galpões para criação de aves poedeiras, com capacidade de alojar 5.000 aves cada um. Nestes galpões, ao contrário dos galpões construídos no sítio-sede, as aves são alojadas numa série de cubículos de arame suspensos, comumente denominados "gaiolas".

Foi por essa época, compreendida no período anterior e ao longo do "milagre brasileiro", que HA se tornou um dos maiores produtores da Holambra. Nesse período a avicultura era sua principal atividade.

Em 1971 HA comprou um fazenda de 250 ha em Casa Branca, junto com dois outros sócios da CAPH, plantando-a inteiramente com citros (seus dois sócios são GA e o irmão dele, dos quais HA se tornou cunhado, a partir de seu segundo casamento). Em 1984 os três compraram mais 30 ha anexos a essa fazenda, e também os plantaram com citros.

Em 1975, HA comprou outro sítio na Fazenda Ribeirão, desta vez 26 ha contíguos ao sítio-sede de 24 ha.

Em 1977, ele comprou uma fazenda de 320 ha em Aguai. Para isso vendeu o sítio de 15 ha que tinha comprado em 1961; o resto do dinheiro necessário veio dos lucros de toda produção da

empresa. Seu único filho homem, então com 19 anos, não gostava de avicultura e nem de citros, mas se dava bem com o cultivo de cereais, o que foi um dos motivos de HA ter comprado essa fazenda.

Ainda assim, HA tornou a ampliar o setor avicultura. Em 1978 construiu um galpão de "gaiolas" para 8.000 aves; em 1982 construiu dois outros, para 9.000 aves cada um (sempre no sítio de 18 ha).

Em 1981 chegou de visita da Holanda um sobrinho de HA, então com 27 anos. Ele gostou do trabalho da empresa de seus parentes, deu-se bem com o filho de HA, e acabou ficando em Aguaí, junto com este. Com a avicultura, entretanto, ele também não se dava bem e não quis se envolver.

Em 1983 HA iniciou criação de gado canchim para reprodução. Para isso construiu estábulo, fez pasto e passou a produzir cereais para ensilagem, no sítio de 50 ha.

Em 1985 HA comprou sua primeira área em Rio Verde: 1.200 ha. Seu filho gostava desse tipo de trabalho (produção de cereais em grande escala, em área quase sem ter sido cultivada anteriormente), e ficou responsável pela parte da empresa em Rio Verde, transferindo-se para lá. Em 1986 HA comprou mais 200 ha anexos e em 1987 mais 460 ha, bastante próximos às glebas anteriores.

Em termos de orientação técnica, a empresa conta com técnicos agrícolas para os setores de cereais e aves. Também faz uso regular dos serviços do departamento técnico da CAPH, para todos os setores, excetuada a produção de Rio Verde.

Apesar dos altos investimentos feitos pela empresa, HA disse nunca ter tido graves problemas de endividamento.

No caso deste produtor, os fatores fundamentais de sua diferenciação — de pequeno sitiante para grande criador de aves, grande proprietário de terras e grande produtor de cereais e citros — residem primeiro em certa especialização na produção de ovos e frangos de corte a partir de certa data nos anos 60, mas principalmente durante o "milagre brasileiro", e mais tarde, em diversas etapas, na compra de grandes pedaços de terra e progressiva diversificação da produção, principalmente via aumento da produção de culturas extensivas por área.

i) Caso nº 9 — Pequeno criador de aves (IA)

Apresentação

IA é proprietário e administrador de uma pequena empresa sediada em Artur Nogueira.

O produtor dispunha, em 1987, de dois sítios localizados em Artur Nogueira, um de 17 ha e outro de 14,5 ha, e um sítio de 112 ha em Itapeva (SP).

No sítio de 17 ha dispunha de quatro galpões de aves, com capacidade total de alojamento de 37.000 frangos de corte, sua principal atividade. Nos dois sítios de Artur Nogueira ele contava ainda com 20 ha de citros, sua segunda atividade mais importante. Esses dois sítios são inteiramente irrigados.

IA dispunha ainda, no sítio de 17 ha, de pasto (2,5 ha) e estábulo para confinamento de gado de corte. O gado para confinamento era trazido do sítio de Itapeva. Havia também uma área no primeiro sítio (6 ha) para cultivo de milho para ensilagem destinada ao gado. Em 1987 IA cultivou essa área duas vezes com milho e uma vez com ervilhas. Havia ainda uma pequena criação de suí-

nos e de gado leiteiro, destinada em grande parte ao autoconsumo.

No sítio de Itapeva havia apenas criação de gado.

Histórico

IA chegou ao Brasil e à Holambra em 1950. Tinha então 24 anos e era solteiro. Na Holanda ele trabalhava como assalariado no cultivo de um polder recém-aberto. Antes disso, ainda durante a Segunda Guerra Mundial, ele trabalhava no sítio da família (de cerca de 20 ha). Seu pai já tinha morrido, mas o sítio acabaria ficando com o irmão mais velho. A falta de perspectivas como pretense sitiante na Holanda e a possibilidade de emigrar para uma colônia de holandeses num país tropical o fez dirigir-se para o Brasil.

Ele trouxe apenas suas poucas economias (5.000 florins) e imediatamente começou a trabalhar sob o regime de cooperativa integral.

No entanto, logo recebeu um sítio próprio na Fazenda Ribeirão. Com a chegada à colônia de um de seus irmãos, em 1952, IA deixou esse sítio para o irmão e comprou outro que havia sido abandonado pelo antigo ocupante. Isso, é lógico, com o consentimento da CAPH, que dava um longo prazo para pagar o sítio. Esse sítio, de 17 ha, seria seu lote definitivo. Nesse mesmo ano ele se casou.

Além de tocar o sítio, IA trabalhou alguns anos na pequena fábrica de leite da CAPH. Ele fez isso, aproximadamente, de 1950 a 1954. Ou seja, trabalhou ali algum tempo sob regime de cooperativa integral e também um tempo sob regime de cooperativa de exploração privada.

Em seu sítio IA cultivava cereais, e tinha um pouco de

gado leiteiro e suínos. Em 1952 ele comprou, junto com outros três sócios da CAPH, com parte do crédito a que eles tinham direito no financiamento trazido por Hogenboom, um trator leve com o qual cultivou o sítio por muitos anos; somente em 1968 compraria outro.

O gado leiteiro fora introduzido devido ao empréstimo trazido por Hogenboom, que tinha cláusulas obrigando os sitiantes a destinar partes do crédito para fins específicos. Segundo IA, a criação desse gado (gado leiteiro holandês que havia sido trazido da Holanda no tempo de Heymeijer) era um bom negócio nos anos 50 e 60, devido à venda de touros PO. Nos anos 70, com a difusão da inseminação artificial na região, esse negócio perdeu seus atrativos.

Em 1955, IA construiu seu primeiro galpão de aves. Ali ele criava galinhas poedeiras. Em 1958 experimentou a criação de frangos. No início estes não eram aves geneticamente aprimoradas tal como as que conhecemos hoje, mas eram simples galos vermelhos, machos das galinhas poedeiras vermelhas. Mesmo assim, o negócio mostrou-se muito bom e logo IA descartou as galinhas, passando a criar apenas frangos.

Em 1960 construiu outro galpão de aves, com capacidade para alojar 4.000 frangos (o primeiro galpão atualmente está adaptado para criação de suínos e gado leiteiro, não tendo sido informada sua capacidade, a qual entretanto com certeza não era maior que a do segundo).

Também em 1960 recebeu da CAPH uma segunda área de terra, de 7 ha aproximadamente, a ser paga num prazo longo. Isto se devia, segundo IA, a uma compensação dada pela CAPH aos colonos que haviam recebido lotes primeiro e tinham recebido então uma área menor (cerca de 15 ha) do que os colonos que receberiam lotes mais tarde (de no mínimo 25 ha). IA aproveitou e vendeu esse

sítio, e comprou outro de 14,5 ha, também na Fazenda Ribeirão.

Em meados dos anos 60, IA plantou grande parte dos dois sítios com citros. Também construiu outro galpão de aves, com capacidade para 4.000 frangos. Em 1970 construiu mais um, para 7.000 frangos, e em 1972 construiu o último, para 22.000 frangos. Só este último galpão foi financiado pelo crédito rural.

Em 1979 comprou uma gleba de 96 ha em Frutal (MG). Destocou-a e plantou-a inteiramente com citros. Nos espaços entre as fileiras de pés de laranja (ainda pequenos) plantava soja.

Em 1981 e 1982, entretanto, uma peste de aves atacou a criação de frangos, abalando sua situação financeira. Em 1983, para cobrir suas dívidas, ele decidiu pela venda da gleba em Frutal.

Ainda sobrou certa quantia de dinheiro nessa operação, e em 1985 comprou outro sítio, desta vez 112 ha em Itapeva. Ali foi instalada uma criação de gado de corte. IA aproveitou que nessa região seu filho mais velho trabalhava como agrônomo assalariado numa grande fazenda, o qual passou a supervisionar a criação de gado. No sítio-sede de IA, em Artur Nogueira, foi construído um estábulo e feito pasto para confinamento das reses criadas no sítio em Itapeva.

IA utiliza os serviços do departamento técnico da CAPH para todos os setores, regularmente.

Curioso é que IA chegou a ser um dos maiores produtores da Holambra, nos anos 60 (conforme os dados de 1962/63 e 1967/68). Paradoxalmente, ele "perdeu o bonde" depois disso, apesar de ter continuado a crescer.

j) Caso nº 10 — Pequeno criador de aves (JA)

Apresentação

JA é proprietário e administrador de um sítio de 10 ha em Artur Nogueira. Seu negócio é de pequeno porte.

Sua principal atividade em 1987 era a produção de suínos. Nesse ano ele tinha um plantel de 650 cabeças, entre as quais 60 matrizes.

Sua segunda atividade mais importante, de grande relevância para JA, era a produção de frangos. Ele tem apenas um galpão, com capacidade para alojar 8.000 frangos.

Ele tem ainda algumas outras atividades, de pouca relevância no valor da produção do sítio, que são: produção de leite, plantas e milho. Ele tem atualmente 11 vacas, 2.500 m² de viveiros e colheu, em 1987, 6,5 ha de milho. Após a colheita do milho ele plantou um pomar de limão nessa área.

Histórico

JA emigrou para o Brasil e chegou à Holambra em 1958, aos 30 anos, recém-casado. Na Holanda ele não tinha sítio, e antes de vir para o Brasil ele trabalhou como empregado de sítio, como carpinteiro e, por último, como operário numa fábrica de lingüiça. Ele também prestara dois anos de serviço militar, na Indonésia. A razão dele vir para o Brasil consistia na possibilidade de conseguir ter um sítio; na Holanda ele sabia não haver nenhuma chance para isso.

JA tem dois irmãos que chegaram na Holambra um pouco antes que ele. Através de um deles comprou um sítio de 28 ha na Fazenda Ribeirão, dando suas economias como entrada (6.000 florins).

Nesse sítio começou cultivando basicamente cereais. JA

não tinha trator (só em 1982 comprou um) mas alugava trator de vizinhos. Também iniciou uma pequena criação de suínos.

Em 1962 iniciou a criação de algumas vacas, para consumo próprio de leite. Também iniciou criação de aves de postura, num pequeno galpão. Logo trocava as galinhas por frangos, pois as primeiras não deram o retorno esperado.

Somente em 1972 construiu o galpão de aves que utiliza atualmente, o qual foi financiado pelo crédito rural. Desde 1964, aproximadamente, o produtor utiliza crédito rural.

Nos anos 70 plantou uma grande parte do sítio com citros. Em 1980 começou a cultivar alho. Nessa época a direção da CAPH aconselhava os pequenos produtores associados a cultivar verduras e legumes, como alternativa à sua precária situação. JA comprou equipamento de irrigação, porém o prazo de financiamento era, conforme achou JA posteriormente, muito curto (um ano). Também a qualidade do produto deixava a desejar. O produtor passou a enfrentar problemas de dívidas (fora o crédito rural), situação que anteriormente ele quase nem conhecia.

Quando o problema se agravou, a CAPH lhe deu duas sugestões: uma, de vender parte do sítio, e outra, de tomar financiamentos. Em 1983, JA optou por vender 18 ha do sítio e também o trator que havia comprado um ano antes.

A partir de 1984 JA passou a ampliar o chiqueiro. Nesse ano ele reformou um velho galpão para a engorda de suínos. Em 1986 fez duas outras construções, para maternidade e gestação de suínos. Assim ele tornou completa, com todas as fases e numa escala bem maior que antes de 1984, sua criação de suínos.

Em 1980 o filho mais velho de JA iniciou o cultivo de plantas de vaso, para o mercado interno. As variedades atualmente

cultivadas são quatro, em ordem decrescente de importância: begônia, filodendro, areca bambu e renda portuguesa. Para isso montou um pequeno viveiro. Também iniciou a coleta de sementes de areca, para exportação (essa coleta é feita durante alguns meses por ano, havendo fornecedores da CAPH que as procuram por vastas regiões dos estados de São Paulo e Minas Gerais, principalmente).

Em 1985, os filhos de JA construíram outro viveiro, pois o primeiro havia sido destruído pelo vento, e em 1987 o ampliaram. Mesmo assim o setor plantas continuou contribuindo pouco para o movimento do sítio. JA, ironicamente, diz que seu filho mais velho "é bom para tomar cerveja mas no serviço não realiza muita coisa".

Em termos de orientação técnica, JA tem um filho que fez colégio agrícola e outro que trabalhou durante três anos para outro floricultor da Holambra, e seis meses em empresas floricultoras na Holanda. Esses filhos trabalham no sítio há poucos anos. Fora isso, JA conta apenas com os serviços do departamento técnico da CAPH.

O problema mais grave da família de JA também é arranjar um "ganha-pão" para os oito filhos, dos quais cinco filhos homens. A idade dos filhos varia atualmente entre 16 e 29 anos.

Os três filhos homens mais velhos trabalham no sítio, um com suínos e dois com plantas. O próprio JA ainda cuida dos frangos e das vacas, junto com sua esposa. Dos dois filhos homens restantes, um trabalha para outro floricultor da Holambra e o outro faz um curso de eletrotécnica de nível médio. Das filhas, uma é formada e trabalha como analista de sistemas de nível superior, outra faz faculdade de enfermagem, e a última faz cursos avulsos na Holanda mas quer voltar para o Brasil.

JA acha que o setor plantas poderia ser melhor explorado, e quando ele próprio se aposentar o galpão de aves poderá ser adaptado para criação de suínos ou para cultivo de plantas. Acha também que o sítio seria suficiente para apenas um ou no máximo dois herdeiros, quando são pelo menos três os que manifestam diretamente querer continuar tirando do sítio o seu sustento. Dividir o sítio, apesar disso, é impraticável.

4. Considerações Adicionais sobre a História dos Produtores Entrevistados

Além dos elementos apontados nas "histórias de vida", outros comentários adicionais auxiliam a entender a diferenciação ocorrida.

Pôde-se observar que os atualmente grandes produtores (ou seus pais) tiveram participação maior que os pequenos na discussão e elaboração do projeto de imigração, antes da fundação da Holambra. Dessa forma, em geral os atuais grandes produtores estavam desde o início mais conscientes e acompanhavam mais de perto os (prospectivos) rumos da colônia, do que os pequenos.

Também notam-se importantes diferenças no "patrimônio inicial" dos colonos.

Alguns dos grandes trouxeram trator e implementos da Holanda, enquanto entre os pequenos isso não aconteceu. Entretanto, a CAPH e alguns associados dispunham de tratores que eram utilizados também pelos que não os tinham, ao menos nas tarefas básicas (exemplo, arar). Desde o tempo de Heymeijer a CAPH dispu-

nha de tratores.

Os grandes em geral também trouxeram quantias maiores de dinheiro, ainda que mesmo essas quantias fossem pouco significativas, em geral longe de permitir que os colonos adquirissem sítio próprio fora do esquema da CAPH. Como pôde ser visto nas "histórias de vida", em geral os colonos eram filhos de sitiantes que tinham propriedades de área razoável (acima de 15 ha) na Holanda, ou eles mesmos tinham sítios, embora muito pequenos (até 5 ha). Os primeiros, em geral solteiros ou recém-casados, chegavam no Brasil com quantias ínfimas de dinheiro porque o sítio tinha que ficar para os irmãos. Os outros, que já eram proprietários, casados há mais tempo, vendiam seu sítio na Holanda, e por isso tinham quantias de dinheiro ligeiramente maiores.

No caso dos grandes, o período decisivo em que se afirmaram, e inclusive dispararam na liderança do ranking dos associados da CAPH (em termos de valor da produção), corresponde ao do "milagre brasileiro". A sua afirmação, na maior parte dos casos, foi anterior a esse período. No entanto, para entender por que os grandes dispararam na frente nessa época, além dos fatores arrolados na "história de vida" de cada um, é preciso considerar o estado de capitalização financeira dos produtores antes da "decolagem". Apesar da incursão nessa área ter sido bastante superficial (apenas perguntou-se aos produtores se eles passaram por situações de endividamento "sérias"), e as informações obtidas serem em geral insuficientes, julga-se que uma análise do estado de capitalização dos produtores poderia esclarecer os fatores restantes da diferenciação. Uma hipótese, que não pôde ser provada, ainda que houvesse algumas informações que a endossavam, é que o estado de capitalização dos grandes produtores antes da "decolagem" era me-

lhor que o dos outros produtores; e também, que só com essa melhor capitalização os grandes puderam usar muito mais crédito rural (subsidiado — para investimento e custeio) do que os pequenos, diferenciando-se a seguir.

Alguns pequenos produtores entrevistados chegaram a dizer que poderiam ter-se arriscado mais, investindo mais na época do crédito subsidiado. Disseram também que os grandes, provavelmente, se arriscaram mais naquela época, o que explicaria a diferenciação.

Nossa hipótese refuta a colocação desses produtores. Em geral os pequenos se arriscaram tanto quanto os grandes e, de forma geral, não foram ultrapassados limites de risco excessivamente elevados. Se os pequenos tivessem investido mais à época do "milagre", aí sim teriam assumido um risco desarrazoado, ainda que eventualmente pudessem ter sido bem sucedidos na operação.

Cabe dizer que a melhor capitalização foi, a nosso ver, mais importante para o crescimento dos avicultores do que dos floricultores. Os grandes floricultores, que até 1972 eram de certa forma um "caso à parte" na Holambra, e que tinham perspectivas extraordinárias de rentabilidade (naquela época), podiam arriscar-se a um endividamento muito maior. Pelas próprias declarações dos entrevistados (os grandes), transpareceu que os grandes floricultores passaram por situações de endividamento relativamente maiores que os grandes avicultores.

Essa (suposta) melhor capitalização se deve, ao menos em parte, a uma maior eficiência produtiva dos (atuais) grandes, já antes de sua "decolagem".

Outro fator da diferenciação foi que os grandes optaram preferencialmente pelo crescimento via culturas intensivas em vez

das culturas extensivas, no tempo do "milagre". Ainda que todos os grandes tenham comprado grandes extensões de terra durante o "milagre", isto foi feito sempre depois de terem feito importantes expansões na floricultura ou avicultura, o que lhes possibilitou comprar essas terras. Os gladiólos eram então um grande sucesso, mas também os frangos de corte e os ovos, por vezes, conforme os "holambreses", pagavam o investimento dos galpões em menos de um ano.

Um último fator de diferenciação dos grandes que merece ênfase, é o fato de todos eles terem, em certa época, formado "sociedades de capital" com outros produtores, mesmo que em certos casos as tenham dissolvido poucos anos depois. Entre os pequenos houve apenas um caso de formação de sociedade com outros produtores, que posteriormente foi dissolvida. Estas sociedades tiveram grande importância no crescimento das empresas envolvidas, ao permitir um aumento substancial na escala de produção.

Já o caso dos médios floricultores selecionados diverge bastante dos grandes. Os médios floricultores tinham um ínfimo "patrimônio inicial" (no momento imediatamente anterior à "decolagem"), a tal ponto que os obrigava a tirarem o grosso do sustento da família de outro lugar (do assalariamento).

A diferenciação desses produtores é explicada basicamente pela diversificação do setor flores, numa época posterior ao "milagre". Iniciar a produção de flores e plantas, em alguns sub-setores e durante alguns anos, era possível de ser feita com apenas uma quantia ínfima de recursos. Mesmo assim, provavelmente devia ser também considerada certa dose de ousadia extrema (DF e seus irmãos eram considerados, segundo ele próprio, "loucos", na época de sua "decolagem" — 1977/80 — por apostarem no sucesso das violetas).

Todos os grandes produtores, após a "decolagem" inicial via culturas intensivas, empreenderam uma rediversificação de suas atividades, principalmente via compra de terras e produção de culturas extensivas (cereais e citros). Isso era feito em grande escala, ao contrário dos pequenos sítios diversificados da Fazenda Ribeirão, no início dos anos 60.

Entre os médios produtores, também já se notou um caso de diversificação via produção de culturas extensivas, mas em vez de comprar terras para isso, esse produtor passou a arrendá-las.

5. Estrutura Produtiva Atual dos Produtores

A caracterização da estrutura produtiva atual dos produtores abrange três aspectos: uso de mão-de-obra, uso de tecnologia e produtividade. O uso de tecnologia e a produtividade foram pesquisados em quatro setores da Holambra: flores e plantas, aves, citros e cereais (algodão, soja, milho e trigo).

Sobre o uso de mão-de-obra, concentrou-se a análise nas "pirâmides" (quadros) de funcionários das empresas, particularmente das camadas mais altas.

Entre os grandes produtores, há aqueles que no campo utilizam apenas encarregados de setores da empresa, que são peões que devido a seu desempenho passaram a comandar os demais empregados do setor, outros que usam técnicos agrícolas contratados para a mesma função e também para funções mais "nobres", e aqueles que dispõem de agrônomos e gerentes de produção contratados. Há o caso de um grande produtor que detalhou seu quadro de funcioná-

rios da seguinte forma: 80% são trabalhadores manuais, 5% são trabalhadores técnicos, 10% trabalham na administração e 5% na supervisão. Todos os grandes produtores têm escritório próprio e contratam contadores. Entretanto, enquanto uns têm apenas alguns funcionários trabalhando no escritório, outros têm grandes equipes de escriturários.

Quanto maiores os quadros de funcionários, mais complexos se tornam os organogramas. Um dos grandes produtores (AF) apresentou o esquema do organograma da empresa, onde chegam a constar quatro ou cinco camadas de chefes e subchefes acima dos trabalhadores de mais baixo escalão, como por exemplo: encarregado, administrador de fazenda, gerente de produção, diretor de produção e diretor geral.

Os médios produtores selecionados, com seu relativamente elevado número de funcionários, também têm organogramas relativamente complexos. Assim como a maioria dos grandes, eles também têm escritórios próprios, empregam chefes de seções/setores e dispõem de técnicos contratados.

Também entre os pequenos é comum (ainda que não de forma sistemática como nos médios e grandes) o emprego de funcionários como chefes de setores, de pessoal. Trata-se de funcionários através dos quais os patrões dão ordens e mantêm controle sobre o conjunto dos empregados, ainda que na maior parte das tarefas esses funcionários exerçam a mesma função que os outros e sejam, assim como os demais, trabalhadores manuais. Houve, nas entrevistas, apenas um caso de pequeno produtor (um floricultor) que dispunha de um técnico contratado, e assim mesmo por poucas horas por semana.

Percebe-se pois, já na análise do quadro de funcionários dos produtores, uma relativa maior dependência por parte dos pequenos em relação à orientação técnica oferecida pela CAPH (afinal, se eles não têm técnicos próprios eles precisam usar os da cooperativa).

A análise seguinte ocupa-se do uso de tecnologia e produtividade.

O setor de flores e plantas é, tecnologicamente, o mais complexo setor da Holambra.

Há floricultores (principalmente médios e grandes) que em termos tecnológicos são bastante desenvolvidos, ao ponto de praticamente prescindir do departamento técnico da CAPH. Com isso tornam em boa parte redundante a formação de uma boa e grande equipe de técnicos na cooperativa. No entanto, há outros floricultores, mesmo médios ou grandes que dispõem de técnicos contratados, que estão inteiramente estruturados para trabalhar com o departamento técnico da CAPH. Em geral estes parecem ser tecnologicamente menos capacitados por si mesmos e pode-se dizer que trabalham de forma integrada ao departamento técnico da CAPH.

É preciso salientar que no setor flores e plantas o nível de desenvolvimento tecnológico é bastante complexo, principalmente no subsetor plantas. Avançar por meio de novas variedades é muitas vezes temerário. Nos últimos oito a dez anos, alguns "novos imigrantes" deram grande impulso à diversificação da produção de plantas, grande parte das quais destinada à exportação. No entanto, gradativamente os "antigos imigrantes" vêm encurtando a vantagem conseguida pelos "novos". Um pequeno floricultor entrevistado assegurou que a qualidade de um tipo de planta por ele produzido não deixa nada a dever à do "novo imigrante" de quem ele

copiou o processo de produção. Entretanto, excluídos uns poucos floricultores que se acham em condições de iniciar a produção de "qualquer" variedade de planta dentro de uma gama bastante grande de opções, para a maioria dos produtores iniciar a produção de uma nova variedade, principalmente quando esta não havia sido produzida anteriormente na região, é um perigoso empreendimento (veja-se, por exemplo, a história do "projeto Cymbidium"). A CAPH, nesses casos, geralmente não tem conseguido dar a orientação técnica adequada.

Há uma importante diferença tecnológica entre os grandes e médios floricultores entrevistados. Os grandes são basicamente produtores de flores de corte, que é o segmento mais antigo da floricultura na Holambra, com processos de produção já consolidados, tendo sofrido poucas alterações nos últimos dez anos. Os médios são basicamente produtores de plantas de vaso, cujo segmento passou por grandes transformações nesse período.

Como pôde em parte já ser percebido nas "histórias de vida" dos produtores de plantas, as instalações sofreram grandes transformações, a começar pelas estufas propriamente ditas. Além disso, houve certa generalização no uso de mesas de cultivo, variadas formas de irrigação (além da manual, também aspersão, microaspersão e gotejamento), controle do clima, adubação combinada com análise de solo, melhoramento de terra vegetal, etc. Um dos mais capacitados produtores de plantas da Holambra afirmou que ainda existem grandes possibilidades (ao menos em potencial) para melhorar o nível técnico da produção, e que isso só não é levado adiante devido à estreiteza e instabilidade do mercado (em comparação ao mercado de flores e plantas europeu). Ele disse, por exemplo, que deixar parte das estufas ociosas pode ser, no Brasil, uma medida sensata e recomendável, ao passo que numa economia de

mercado estabilizado isso não acontece.

Outra diferença entre os médios e grandes floricultores entrevistados pode ser observada em suas oficinas. Enquanto os grandes as utilizam quase apenas para manutenção de suas instalações, os médios também desenvolvem e constroem equipamentos para produção (esteiras, carrinhos, mesas de plantio, etc). Um dos médios floricultores entrevistados contou sua peripécia quando, diante da existência de apenas um único fabricante de vasos de plástico para plantas e que cobrava por seu produto um preço "absurdo", ele mesmo fez outro modelo de vaso, patenteou-o, e acertou com outro fabricante para que este os fizesse e os fornecesse por um preço bem inferior ao do primeiro fabricante. No geral, o desenvolvimento das oficinas se deve a que os equipamentos necessários aos floricultores não existem no mercado, ou o que existe é de má qualidade, ou ainda, o preço é excessivamente alto (preço de monopólio).

Essa diferença tecnológica deve-se não simplesmente à melhor capacitação dos médios floricultores, mas basicamente à diferença de segmentos de setor em que os médios e grandes floricultores entrevistados atuam.

Os pequenos floricultores entrevistados, por sua vez, não produzem equipamentos para a produção. Em geral produzem sua própria terra vegetal e mudas, o que os médios e grandes também fazem.

Quanto à diferença tecnológica geral entre pequenos floricultores e grandes ou médios floricultores, cabe dizer que ela existe mas não é tão fácil de ser percebida. Na verdade, devido à presença e atuação da CAPH (e a proximidade geográfica entre os produtores) ocorre um importante processo de homogeneização tec-

nológica, permitindo que pequenos floricultores tenham acesso a tecnologias que de outra forma seriam restringidas quase exclusivamente a médios e grandes. Assim, por exemplo, a análise de solo, que no caso de alguns grandes floricultores é feita enviando-se as amostras diretamente aos órgãos que fazem a análise (por exemplo, IBRA, IAC), no caso dos pequenos floricultores é feita por intermédio da CAPH.

Um dos poucos casos nítidos encontrados de diferença tecnológica ligada diretamente à questão do tamanho do produtor, foi o fato de que um dos pequenos floricultores entrevistados utiliza apenas irrigação manual. Cabe observar entretanto que mesmo entre médios e grandes floricultores foi assinalado o uso de irrigação manual, mas isso se deve a casos específicos em que outros tipos de irrigação se mostraram desaconselháveis ou desvantajosos.

A uma das perguntas "técnicas" do questionário, que indagava se o produtor dispunha de local adequado para armazenamento de produtos químicos (essa questão foi sugerida por um técnico da CAPH que conhece as culturas de flores da Holambra), todos os produtores, talvez prudentemente, responderam que sim. Apesar disso, por vezes ouvem-se histórias de envenenamento de pessoas que lidam com esses produtos. Há indícios de que esses fatos sejam mais comuns entre pequenos produtores (ou empregados de pequenos produtores).

Em termos de produtividade, o setor flores é muito difícil de ser avaliado devido a sua alta diversificação. Perguntados sobre o percentual das flores/plantas de primeira qualidade, dois dos sete floricultores entrevistados recusaram-se a responder à pergunta nesses termos, contestando sua legitimidade para se

comparar a produtividade (um grande produtor disse que o método utilizado por sua empresa para medir a produtividade no setor flores era diferente, variando de um produto para outro). Levando em conta essas críticas, optou-se por adotar aqui uma hipótese copiada do setor aves (sobre a origem dessa hipótese, veja-se logo adiante as considerações sobre a produtividade no setor aves): a de que em geral os grandes e médios floricultores têm uma produtividade mais regular e estável que os pequenos floricultores. Ou, em termos mais precisos: que entre os pequenos floricultores há casos de produtores que conseguem uma produtividade (e qualidade das flores) excepcional devido, entre outros fatores, a sua dedicação pessoal; há outros cuja produtividade fica muito abaixo da média, seja por problemas de instalações, de falta de conhecimento técnico ou quaisquer outros; os grandes e médios floricultores, por sua vez, têm em geral uma produtividade mais próxima da produtividade média da Holambra, por terem instalações e orientação técnica adequadas, e por terem menor dependência em relação à dedicação pessoal dos produtores e seus familiares.

É digno de menção ainda o efeito diferenciador da "privatização", e mais precisamente da venda de linhas de comercialização de flores a associados da CAPH. Como a maior parte das linhas vendidas a associados da CAPH caíram em mãos de grandes e médios produtores, a maior parte dos floricultores (em geral pequenos) transformou-se devido a isso em fornecedores residuais, o que pode provocar uma reconcentração da produção, ou ao menos uma desaceleração da desconcentração, inibindo o surgimento de novos floricultores. Desconsiderando-se a compra de linhas por associados da CAPH e considerando apenas a "privatização" stricto sensu, com o término das cotas para o mercado interno, acirrou-se a concorrência entre os floricultores da Holambra, aumentando a competi-

ção pela qualidade e surgindo a guerra de preços e disputa por contratos de fornecimento exclusivos. O efeito geral disso sobre a concentração é ainda desconhecido, mas também parece dificultar o surgimento de novos floricultores, ao comprimir as margens de lucro do setor.

Provavelmente o fenômeno da "privatização" deva ser contemplado dentro do processo geral de modernização que ocorreu no setor flores e plantas nos anos 80, com a formação de uma (relativamente) ampla camada de floricultores modernos, onde se incluem não apenas os grandes e médios, mas também boa parte dos pequenos produtores. Com a consolidação desse grupo de floricultores, em conjunto bastante ágeis para ocupar grande parte dos espaços abertos pela diversificação interna do setor, sobra pouco espaço para ser ocupado por novos floricultores.

No setor avícola, ao contrário do setor flores, a CAPH dá conta da maior parte dos serviços de orientação técnica necessários à produção. Dos quatro avicultores entrevistados, apenas um grande avicultor conta com um técnico contratado.

Mas no setor avícola, ao contrário do setor flores, a CAPH mantém um controle técnico global sobre as granjas. Um técnico da CAPH, do setor aves de postura, forneceu-nos um programa completo de vacinação, sorologia e manejo conduzido pela CAPH e aplicado regularmente nas granjas. Ele disse que se o departamento técnico da CAPH não implementasse esse programa os avicultores por si mesmos não o seguiriam, fazendo apenas parte das aplicações de vacinas e soros. Algo similar é feito no caso das aves de corte, ainda que nesse caso o programa seja bem mais reduzido porque o ciclo de vida é muito mais curto (cerca de 50 dias) que o das aves de postura (de 500 a 600 dias). No caso das aves

de corte, procura-se mesmo reduzir ao mínimo o número de aplicações de soros e vacinas, a fim de reduzir custos e permitir um ganho de peso mais rápido. Com menor número de aplicações, os frangos crescem mais rápido porém aumenta o risco de surgimento de doenças. Ao menos em parte, essas aplicações são decididas e controladas pelo departamento técnico da CAPH, e um dos avicultores entrevistados relatou os resultados nefastos advindos de uma decisão do departamento técnico no sentido de cortar aplicações. Tratava-se do gumboro, uma doença que tira a resistência das aves, deixando-as expostas a qualquer outra doença que apareça. Esta foi a mais recente epidemia que atacou as aves da Holambra e, assim como a maioria das anteriores, logo que apareceu espalhou-se pelas granjas de inúmeros avicultores.

Parte da responsabilidade pelas doenças cabe aos próprios produtores, que em época de crise costumam fazer reclamações à cooperativa para que esta corte seus custos (o gumboro fez seus maiores estragos no final de 1987 e início de 1988, época em que o setor acumulou grandes prejuízos que resultaram num dos famosos "buracos" que costumam ser arcados provisoriamente pela CAPH — cabe acrescentar que a maior parte desse "buraco" se deveu à crise econômica e não aos estragos do gumboro).

Os problemas sanitários dos avicultores da Holambra são particularmente delicados, pois quase todas as granjas estão concentradas nos 5.000 ha da Fazenda Ribeirão, o que facilita a rápida disseminação das doenças. Por questões sanitárias, a criação de matrizes foi transferida, já há alguns anos, para terras compradas fora da Fazenda Ribeirão. Segundo um avicultor entrevistado, os problemas de doença ligados à sanidade dos galpões atingem desigualmente os criadores de aves, pois há regiões da Fazen-

da Ribeirão com menores e maiores concentrações de avicultores.

Um levantamento comparativo de dados técnicos de todos os criadores de frangos associados à cooperativa, relativo a 1987, fornecido por um técnico da CAPH, do setor aves de corte, revela uma diversidade de situações da produtividade por categoria de produtor: os médios e grandes avicultores obtinham índices técnicos mais próximos à média da Holambra, e os índices obtidos pelos pequenos avicultores eram mais dispersos. Uma parte dos pequenos avicultores obtinha índices técnicos (taxa de mortalidade, aumento de peso dos frangos por dia e conversão alimentar) bem melhores que a média e, fora alguns pequenos que giravam em torno da média junto com os grandes e médios, os outros pequenos obtinham índices técnicos muito piores.

As razões dessa diferença são várias, além do problema sanitário já apontado. Segundo informações dos avicultores entrevistados, a despeito da padronização das instalações, existem ainda várias diferenças que interferem na produtividade: a posição dos galpões (o sentido leste-oeste é melhor, evitando que em dias quentes o sol castigue as aves, principalmente se elas estão próximas do dia de abate); a ventilação (boa circulação de ar e temperatura amena são fundamentais — paradoxalmente alguns produtores sem ventiladores conseguem obter melhores condições "climáticas" que outros com ventiladores); cobertura (telha francesa é a melhor, mas de qualquer forma pintar o telhado de branco e/ou jogar água no telhado pode ajudar; em situações de emergência jogar-se água diretamente sobre as aves, contra os efeitos do calor); além disso, pode-se ter o azar de receber lotes de pintinhos bastante "fracos", facilmente sujeitos a doenças. Como transparece da descrição acima, os avicultores da região enfrentam diversos pro-

blemas relacionados ao excesso de calor e dias muito ensolarados. No inverno costuma-se obter resultados técnicos bem melhores que no verão.

Um pequeno avicultor entrevistado, que cuida pessoalmente da criação, disse que são muito poucos os avicultores da Holambra que cuidam pessoalmente da criação. Dos quatro avicultores entrevistados, três têm empregados encarregados do controle sobre a criação. Um deles disse que divide esse serviço com o encarregado. O controle consiste basicamente na vigília sobre o processo de produção, que é quase todo automatizado. E a vigília consiste em verificar o fornecimento de ração, de água, a temperatura e estado de saúde das aves.

O pequeno avicultor entrevistado que controla pessoalmente sua criação relatou sua forma pessoal de controlar o fornecimento de ração e água, a qual é uma das razões que lhe permite obter uma das melhores conversões alimentares da Holambra. Outro pequeno avicultor, tentando justificar sua má sorte nos índices técnicos, disse que se defrontava com constantes problemas na "cama" das aves (cobertura de palha e/ou casca de pinho que é colocada sobre o piso dos galpões), onde se formavam placas de esterco que infeccionavam as patas das aves; este problema, segundo o mesmo avicultor, não aparecia entre os criadores que costumam obter os melhores índices técnicos da Holambra.

Nos setores de citros e cereais a questão técnica não tem o mesmo contorno "dramático" que nos setores de flores e aves, por duas razões: a primeira é que nos citros e cereais a orientação técnica da CAPH não tem o mesmo caráter decisivo sobre o êxito técnico da produção; a segunda razão, que na verdade vincula-se à primeira, é que a tecnologia de produção dos citros e

cereais encontra-se amplamente difundida, o que permite aos produtores terem menor dependência tecnológica em relação à CAPH. Deve-se lembrar que nos setores de flores e de aves isso não acontece: nas flores e plantas os produtores em geral enfrentam sérias dificuldades técnicas, principalmente quando tentam produzir novas variedades: e, nas aves, pelo menos parte dos aspectos técnicos precisam de um controle global.

Isto não significa necessariamente que nos setores de citros e cereais mais produtores disponham de técnicos do que em outros setores. Entre os pequenos produtores, não há técnicos contratados para esses setores, e mesmo entre os grandes nem todos dispõem de técnicos próprios. Há de se considerar também que a elevada incidência de formação técnica (ainda que em geral não muito profunda) dos produtores é em grande medida direcionada ao cultivo de cereais; no entanto, já há vários anos a formação técnica dos jovens agricultores vem sendo feita em outras especializações (cursos técnicos sobre plantas, aves, suínos, etc, muitas vezes feitos na Holanda).

Apesar dessas considerações, não deve ser menosprezada a atuação técnica da CAPH em citros e cereais. Um técnico desses setores descreveu o trabalho desenvolvido no setor citros, no sentido de controlar rigorosamente a aplicação de defensivos. Ao contrário de muitas firmas particulares que orientam produtores no sentido de utilizar cada vez maior quantidade e maior valor total de defensivos, o departamento técnico da CAPH procura fazer com que os produtores apliquem defensivos só na hora e na medida do necessário. Além disso, a aplicação de defensivos é planejada de forma a evitar ao máximo que as pragas (ácaros) desenvolvam resistências ante os defensivos.

No setor de cereais, a influência técnica mais importante da CAPH parece dar-se na produção de sementes. Um técnico relatou que alguns grandes produtores associados fazem pressão para "privatizar" a produção de sementes (que é mais bem remunerada que a produção de grãos para consumo), com o que esta fatalmente passaria às mãos de alguns grandes produtores. Atualmente, a produção de sementes (de algodão, soja e trigo, principalmente) é feita por intermédio e sob controle da CAPH, que permite a todos os interessados que iniciem essa produção, desde que preencham os quesitos técnicos necessários.

Em termos de produtividade, os grandes e pequenos citricultores entrevistados obtêm em média resultados equivalentes. Se para conseguir essa produtividade, por um lado, os pequenos irrigam um maior percentual do pomar que os grandes, por outro lado, os grandes produzem uma parcela maior de suas frutas para a indústria, sendo que as variedades para indústria costumam obter maior produtividade por pé do que as variedades destinadas comumente ao mercado. Em termos de destino da produção, os pequenos destinam maior parcela de sua produção ao mercado interno (tanto embalado no barracão de citros da CAPH como transportado "a granel"), enquanto os grandes destinam relativamente maior parcela à indústria. O mercado externo é inexpressivo para ambas as categorias de produtores.

Sobre a produtividade em grandes culturas anuais, nota-se em geral nítida superioridade dos grandes produtores. Das quatro culturas anuais observadas (algodão, soja, milho e trigo), no caso do milho e do trigo foi observada uma estreita porém sólida superioridade dos grandes produtores. No caso da soja, não houve entre os entrevistados nenhum pequeno produtor de soja,

não sendo possível a comparação. Entre os grandes, ao contrário, todos produzem os quatro tipos de culturas anuais, e quase sempre em grande escala. Além disso, a diferença de produtividade entre os grandes geralmente varia pouco, e as médias de produtividade dos grandes em 1987 são consideradas boas, como 2.633 kg de soja por hectare, 5.318 kg de milho por hectare e 2.660 kg de trigo por hectare sendo que, no caso do trigo, 79,1% da área é irrigada. Só no caso do algodão foi notada maior produtividade para o pequeno produtor. O único pequeno produtor de algodão entrevistado alcançou 240 arrobas por hectare, contra a média de 172 arrobas dos grandes (um dos grandes disse que sua produtividade em 1987 foi anormalmente baixa, e se considerássemos sua produtividade "normal" a média dos grandes chegaria a 190 arrobas por hectare).

Todos os produtores entrevistados disseram sempre reuplicar em sua empresa os excedentes obtidos. Também não parece haver grandes diferenças quanto à facilidade ou dificuldade de se obter crédito rural. Ao contrário dos grandes e médios, os pequenos produtores não dispõem de escritórios próprios, mas contratam esse tipo de serviço de outras firmas.

No geral parece ser válida a observação já feita no caso do setor flores: a presença e atuação da CAPH, assim como a concentração geográfica da maioria dos produtores associados, permitem um importante processo de homogeneização tecnológica. Isso entretanto não anula a possibilidade de despontarem alguns produtores com produtividades excepcionais, ou outros, considerados "relaxados".

6. Relações com a CAPH

Este item aborda o relacionamento de grandes, médios e pequenos produtores associados com a CAPH. Além das questões presentes no questionário aplicado algumas vezes utilizaram-se informações adicionais, obtidas por outros meios.

Sobre os motivos da adesão à CAPH, os produtores mais antigos lembraram o vínculo inseparável que havia entre querer ser colono na Fazenda Ribeirão e tornar-se sócio da CAPH; o financiamento do primeiro lote de terra do colono exigia isso. Alguns grandes e pequenos produtores também alegaram suas "convicções cooperativistas". Mas, indo além desses termos genéricos, diferenças começam a aparecer.

De forma geral, entre os pequenos apareceu um nítido receio e percepção de desvantagem quanto à possibilidade de operarem sem a cooperativa. Um pequeno produtor disse que "no Brasil é muito difícil ser autônomo"; outro disse que "na época da imigração, por ser estrangeiro, não conhecia nada melhor"; outro considerou que "seria bom ter experimentado outra coisa" (fora do esquema da CAPH), a fim de adquirir experiência e saber trabalhar de forma mais autônoma; o quarto e último pequeno produtor entrevistado, com certo ufanismo, disse que "no Brasil o cooperativismo é o melhor sistema que existe". Nota-se um caso (o terceiro, na ordem acima) em que o produtor reconheceu a necessidade de aprender a sobreviver sem o "paternalismo" da CAPH, idéia que entrou em voga há vários anos na Holambra, e que com o processo de "privatização" ganhou inclusive mais força. Preferiu-se, no entanto, privilegiar a idéia do receio e/ou percepção de desvantagens

em manter transações comerciais apenas com empresas extra-CAPH, idéia que permeia todas as respostas, acrescentando como justificativa o fato de em geral os pequenos terem sido bastante fiéis na compra e entrega de produtos em relação à CAPH ao longo de muitos anos.

Entre médios e grandes produtores esses receio é posto de lado e a adesão à CAPH é vista de um ângulo puramente empresarial. Isto não quer dizer que sua visão tenha sempre sido essa. Acredita-se que esses produtores tenham mudado de opinião ao longo desse percurso, e com isso os receios tenham sido colocados de lado. Mesmo entre os pequenos, é possível que tenha sucedido algo parecido. Um médio produtor considerou que o trabalho em cooperativa é "economicamente mais viável". Outro médio disse que se associou à CAPH para que ela comercialize seu produto, faça propaganda, permita-lhe tomar financiamentos, permita-lhe exportar, etc. Um grande produtor disse que se associou à CAPH "para poder se dedicar exclusivamente à produção", pois, ele "preconizou" a divisão de trabalho cooperativa-associados. Outro grande produtor simplesmente apontou como razão a localização de seu sítio e moradia: "eu já morava na Holambra".

Entre os médios produtores entrevistados, houve justificativas de adesão à CAPH que, ao contrário de pequenos que vêem desvantagens em manter transações comerciais com empresas extra-CAPH, davam a entender que eles viam vantagens em trabalhar com outras empresas. Essa associação poderia ser feita com qualquer empresa, não necessariamente uma cooperativa: "em grupo se faz mais que sozinho", "há necessidade nesse país de se trabalhar em conjunto".

Sobre a fidelidade na entrega de produtos na CAPH, no-

tou-se que em geral os pequenos são mais fiéis (ou menos infiéis) que os grandes e médios produtores. Em geral, os produtores aproveitaram a oportunidade para afirmar que, apesar de venderem "por fora", sempre declararam essas vendas à CAPH. Inclusive um grande floricultor lembrou que, quando a comercialização de flores ainda era feita pelos próprios produtores (até 1972), ele declarava a produção à CAPH e lhe pagava certa taxa, ainda que bastante módica.

Para obter um retrato mais preciso das vendas "por fora", a análise deve ser feita por setor, merecendo destaque o setor flores, a partir do processo de "privatização" da comercialização. Porém, nesse setor foram encontradas grandes diferenças dentro de cada categoria de produtor. Enquanto um grande floricultor deixava entrever grandes mudanças na comercialização, passando a vender boa parte de suas flores/plantas "por fora", o outro grande declarava que se mantinha fiel à CAPH e que se sentia satisfeito com isso. O mesmo aconteceu no caso dos médios e pequenos floricultores. Deve-se assinalar que essa fidelidade variava conforme o mercado (interno ou externo) e as variedades de flores/plantas cultivadas por cada produtor, já que a crise econômica (a partir de 1987) atingiu diferenciadamente esses segmentos do setor flores; também há que se ter em conta o problema do lado da oferta, já que alguns grandes e médios floricultores apostaram demais em certos segmentos, durante a expansão 1984-87, provocando superoferta de certas variedades.

À época das entrevistas (fevereiro a maio de 1988), ocorreu o desenlace do processo de "privatização" no setor flores, com a compra de linhas e entrepostos da CAPH por produtores associados. Por ser a notícia ainda recente e os resultados pouco per-

ceptíveis, não foi possível investigar a fundo suas consequências. É sabido que alguns grandes e médios floricultores compraram quase todas as linhas, das que foram postas à venda a produtores associados. Com a "privatização", os produtores que compraram linhas da CAPH consolidaram uma estrutura comercial que lhes permite atuar com certa independência em relação à CAPH. Aos que não compraram linhas (em geral pequenos produtores), pelo contrário, foram cortadas as possibilidades de levar seu produto até os pontos de varejo (via CAPH, tal como o sistema funcionava antes), e praticamente não restaram outras alternativas senão levar seu produto ao barracão de flores da CAPH e lá vendê-lo aos novos comerciantes. Assim, quase não lhes restaram alternativas senão continuar (ou voltar a ser) fiéis à CAPH, ao contrário daqueles que compraram linhas de comercialização e caminhões da CAPH. Apesar de tudo, um pequeno produtor disse que a "privatização" melhorou as vendas de suas plantas, ainda que não em preço mas apenas em quantidade.

Sobre a fidelidade na compra de insumos na CAPH, também notou-se que os pequenos são mais fiéis que os médios e grandes. Para a compra de insumos, todos os grandes e médios produtores entrevistados demonstraram estar regularmente de olho em preços de outros fornecedores. Assim, os grandes e médios estão sempre predispostos a serem infiéis à CAPH. Isso é válido no caso da compra de adubos e defensivos, mas não no de ração.

Dos quatro pequenos produtores entrevistados, apenas um admitiu comprar insumos "por fora". E disse que faz isso apenas em caso de urgência, por exemplo, quando uma praga ataca inesperadamente sua lavoura e a CAPH não tem como lhe fornecer os defensivos necessários na hora; este produtor disse que, em geral "por fora" paga-se mais caro, porém o produto chega mais rápido.

Outro pequeno produtor considerou como sendo "muita sacanagem" comprar-se insumos "por fora". Este produtor reconheceu que certas vezes a CAPH atende mal (com atraso) o fornecimento de insumos e outras vezes cobra preços muito altos pelos mesmos. Ele recomendou que nesses casos os associados deveriam "encher o sacco" dos funcionários do setor compras da CAPH o que, segundo ele, lhe foi autorizado pela própria direção da CAPH. Assim, os problemas poderiam ser resolvidos e a cooperativa funcionaria melhor.

Esse mesmo produtor disse achar que os jovens produtores da Holambra só querem saber como tirar vantagens da cooperativa. Ele considerou que esses produtores deviam dar mais valor à cooperativa, que eles "têm de bater a cabeça para aprender" e deixar de transacionar "por fora". Só daí a cooperativa poderia funcionar melhor.

Cabem alguns comentários a essas considerações. É inexato dizer que são os "jovens" produtores os que comandam a generalização das transações comerciais "por fora", ainda que possa haver certa correlação entre ambos porque os "jovens" se dão melhor com a língua portuguesa que os produtores mais velhos, e assim têm maiores facilidades para transacionar com qualquer comerciante. É mais exato dizer que são os grandes e médios produtores que comandam a generalização das transações comerciais "por fora", porque eles têm escritórios próprios e com isso uma equipe de funcionários que os mantêm regularmente a par dos diversos preços de produtos no mercado (ou eles mesmos o fazem), e porque operam numa escala que compensa pesquisar regularmente os preços e produtos disponíveis no mercado. Quanto ao esforço dos associados para melhorar o funcionamento da cooperativa, não cabe anular o mérito dos que têm tanta boa vontade, mas há de se reconhe-

cer que existem limites que os grandes e médios produtores, racionalmente, não têm porque transpor, mesmo que tenham a boa vontade demonstrada por esse pequeno produtor entrevistado.

Por exemplo um produtor contou o caso de um fornecedor de defensivos para citros que dava à CAPH e aos produtores em particular as mesmas facilidades para compra dos produtos. Disse também que tanto a CAPH como produtores particulares transacionavam com esse fornecedor. E consta que, para prestar esse serviço aos associados, a CAPH cobra seus próprios custos (de estocagem, frete, etc). Então por que os produtores que lidam diretamente com esse fornecedor haveriam de fazê-lo via cooperativa?

Sobre o endividamento de associados em conta-corrente na CAPH, foram notados casos tanto entre pequenos como entre médios e grandes produtores. Como causas desses endividamentos foram apontados principalmente grandes investimentos acompanhados de reveses na produção corrente. Mas, enquanto entre os médios e grandes esses endividamentos foram eliminados com a capitalização (de lucros posteriores) dos produtores ou com a tomada de outros financiamentos, no caso de alguns dos pequenos produtores isso foi resolvido com a venda de parte da propriedade.

Em todos os casos em que o endividamento alcançou níveis de gravidade além de certo ponto, a CAPH passou a "pedir explicações" e planos para resolver o caso. Mesmo nos casos em que o desenlace da situação foi desfavorável aos produtores, a atitude da CAPH foi sempre polida, apresentando alternativas à da venda de parte da propriedade e deixando a decisão final por conta dos próprios produtores. O problema é que o endividamento, nesses casos, tendia a "engolir" todo o patrimônio dos produtores.

O endividamento na CAPH de médios e grandes produtores é, de modo geral, fundamentalmente diferente do de pequenos produtores. Ainda que, no caso de médios e grandes produtores, também seja comum haver certa dose de imprevisto em seus endividamentos, devido ao desempenho da empresa ter sido inferior ao esperado, aparecem casos de endividamento feitos de propósito, por vezes planejado e acertado com a direção da CAPH. Esses endividamentos eram feitos tendo por base uma expectativa de altos rendimentos futuros, os quais esperava-se que fossem suficientes para saldar os déficits e impedir que eventualmente as dívidas "engolissem" seus patrimônios. Ou seja, ao contrário dos pequenos produtores, os atualmente médios e grandes produtores tinham algo para contrarrestar o crescimento de seus passivos exigíveis. Assim lhes era possível "dar explicações" à CAPH.

Além disso, o endividamento na CAPH parece ser algumas vezes interessante aos médios e grandes produtores, por ser o juro relativamente baixo, ainda que não subsidiado (variação da OTN mais 1% de juros por mês). Um grande produtor entrevistado inclusive mostrou-se insatisfeito, porque segundo ele a cooperativa estaria lhe dando relativamente menos oportunidades de ali se endividar do que outros produtores associados, "obrigando-o" a cobrir sua dívida com empréstimos de terceiros. "Obrigando-o", em termos, pois nas relações CAPH x associados costuma prevalecer a polidez, resolvendo-se esse tipo de problema via compromissos verbais, ou, como disseram alguns produtores, "no diálogo".

Apesar de que nem todos os grandes e médios produtores entrevistados tenham enfrentado situações "graves" de endividamento na CAPH (conforme disseram), é válido frisar que em geral essa possibilidade representa para eles importante "colchão amortecedor", principalmente se se levar em conta que eles costumam

se aventurar em grandes investimentos de risco bastante alto.

Sobre aplicações financeiras de associados na CAPH também há significativas diferenças entre as categorias de produtores. Todos os pequenos produtores entrevistados costumam fazer aplicações financeiras na CAPH; entre os médios e grandes apenas uma parte costuma fazer o mesmo. Entre as razões alegadas pelos que costumam aplicar dinheiro na CAPH, merecem destaque o rendimento pelo menos equivalente à de aplicações congêneres (exemplo, caderneta de poupança), vantagens no tocante ao fisco, facilidade de trabalho aliada a uma questão de confiança, conhecimento e até interesse na CAPH. Entre os produtores que disseram não fazer aplicações financeiras na CAPH, um médio produtor alegou que não costuma ter dinheiro sobrando para isso, um grande disse que prefere especular com mercadorias, e outro grande afirmou que a CAPH paga uma taxa mais baixa do que ele consegue no banco.

Sobre a tomada de crédito rural através da CAPH também notaram-se importantes diferenças entre as categorias de produtores. Todos os pequenos produtores costumam tomar crédito rural exclusivamente através da CAPH, e foi observada apenas uma exceção, de um produtor que certa vez tomou um financiamento diretamente no banco.

Entre os grandes e médios, há casos de produtores que tomam crédito exclusivamente através da CAPH, mas a maior parte toma crédito tanto através da CAPH como por seus próprios meios. Um dos grandes produtores disse que para a parte de sua empresa em Goiás ele toma crédito rural por lá mesmo; outro grande disse que trabalha, em parte, diretamente com os bancos, pois estes vêm procurá-lo (no caso de bancos particulares); e um outro grande disse que sua empresa procura manter uma capacidade de ficar

independente da CAPH na questão financeira, e que hoje em dia só muito raramente toma crédito rural através da CAPH (conforme facilidade ou oportunidade). Apenas dois grandes produtores admitiram tomar outros tipos de crédito, que não fosse o crédito rural. Foram mencionados dois tipos de crédito: financiamento de capital de giro (curto prazo) e, principalmente, financiamento externo de longo prazo (através da Resolução 63). Um desses tomadores afirmou apreciar muito os financiamentos externos, a despeito das máxidesvalorizações cambiais que costumam assustar seus tomadores.

Sobre orientações da CAPH concernentes a decisões econômicas dos associados em suas empresas, também foram encontradas sensíveis diferenças.

Entre os grandes e médios produtores entrevistados, encontrou-se muitas vezes algum tipo de "interferência" da CAPH. Mas tratou-se sempre de interferências que não iam além da autonomia decisória de cada produtor sobre sua empresa. Um médio produtor disse que trocava idéias com um diretor da cooperativa a respeito de sua situação financeira. Um grande disse que teve muito pouca interferência da CAPH pois estava financeiramente sempre prevenido. Outro grande disse que era mais ele quem ia atrás dos técnicos da CAPH, quando lhe interessava (ou seja, não esperava que os funcionários da CAPH o procurassem quando necessário). Um dos médios disse que numa decisão relacionada a seu endividamento na CAPH, isso foi discutido abertamente e decidido em conjunto com altos funcionários da CAPH.

Um pequeno e um grande produtor disseram ter recebido orientações da CAPH no tocante a como aplicar seu dinheiro, e seguiram essas orientações ao menos em parte.

Para os pequenos produtores a CAPH certa vez procurou uma "saída" para sua situação, aconselhando-os a começar a produzir verduras e legumes; um pequeno produtor entrevistado disse que seguiu essas orientações e acabou se dando mal. Um grande produtor, comentando o tema das "orientações econômicas da CAPH aos associados", disse que a iniciativa disso deveria partir dos próprios associados, e não da cooperativa.

Além disso, alguns produtores tiveram interferências da CAPH por ocasião de seu endividamento na cooperativa, que já foram explicadas anteriormente.

Deve ser mencionada ainda uma interferência da CAPH observada na "história de vida" de um dos floricultores (caso nº 6, um pequeno produtor), onde o produtor foi aconselhado por um funcionário da CAPH a produzir um tipo específico de planta, e com isso acabou saindo-se relativamente bem. O fato em si é surpreendente, por se tratar de uma "boa informação" passada a um pequeno produtor, e não a um grande ou médio.

Para explicar a ocorrência desse fato, talvez fosse necessário um estudo sobre algum suposto "círculo de influências" interno à Holambra (ou senão talvez se trate de uma simples atitude bem intencionada de um funcionário da CAPH), coisa que foge ao escopo deste trabalho. Já houve mesmo comentários de alguns "holambreses" no sentido de confirmar a existência de tal "círculo de influências", especificamente no setor flores e plantas.

Limitamo-nos, entretanto, a descrever aquilo que a nosso ver são as condições estruturais desse tipo de "trama" na cooperativa, particularmente no setor flores. O setor flores e plantas é composto de um grande número de variedades e subvariedades. O comportamento do mercado de cada uma dessas variedades

ou subvariedades varia muito ao longo do tempo. Com isso, a cada momento existem algumas ou diversas variedades cujas vendas vão bem e/ou têm boas perspectivas de saída. E existem os agentes econômicos (produtores e/ou vendedores) que estão diretamente envolvidos na evolução da venda desses produtos, e assim dispõem de "boas informações" acerca do mercado.

Antes da "privatização" no setor flores, era a CAPH que comercializava as flores e plantas, concentrando a circulação de "boas informações" sobre o mercado do setor. O que não significa que os próprios cooperados não se esforçassem na procura de mercados para seus produtos, transcendendo o trabalho da CAPH; tanto que os grandes e médios floricultores disseram viajar a negócios para o exterior, com regularidade, e isso não só após a "privatização" em seu setor. No tempo em que a CAPH comercializava as flores, existiam cotas de entrega de cada tipo de flor, e em torno disso se desencadeava grande parte da "trama" do setor⁴.

4 Um médio floricultor entrevistado afirmou que algumas das reuniões de floricultores eram de um tipo "não muito construtivo", por exemplo, sobre as cotas, onde cada floricultor procurava "puxar para seu próprio lado". Um episódio conhecidíssimo na Holambra, ocorrido numa assembléia geral dos associados da CAPH, diz respeito a um filho de pequeno produtor da Holambra que queria começar com o cultivo de gladiolos. Um dos grandes plantadores de gladiolos, durante a assembléia, argüiu que o subsetor gladiolos já tinha muitos produtores e que o subsetor já não era aquela "maravilha" que havia sido. Em protesto aquele filho de pequeno produtor jogou uma garrafa de cerveja em direção ao grande floricultor; esta garrafa atingiu uma pessoa que estava ao lado do grande floricultor. Logo mais o filho do pequeno produtor obteve consentimento para cultivar gladiolos. Ironicamente, os argumentos do grande floricultor estavam corretos, e o pequeno plantador de gladiolos acabou por "quebrar" poucos anos depois, ainda que ao menos em parte se possa argumentar que ele teve seu crescimento barrado pelo sistema de cotas. O que mais interessa deste episódio é perceber que certo uso de uma "garrafa de cerveja" podia contornar os rigores dos mecanismos de um sistema de cotas.

A "privatização" acabou com quase todas as cotas; só restaram algumas vinculadas ao mercado externo, cuja comercialização continua nas mãos da CAPH.

Mesmo assim, a "trama" não foi extinta devido às características básicas do setor flores, já descritas antes. Como agravante, há o fato de que a floricultura tem ainda pouca expressão na economia nacional, e vários tipos de planta não têm mais que uns poucos produtores, quando não um único. Com isso, a circulação de "boas informações" sobre o mercado de flores fica muito restrita e, inclusive com certa facilidade, podem ser mantidas em segredo.

Cabem ainda dois esclarecimentos adicionais à "trama" do setor flores. O primeiro é que algo ligeiramente parecido com essa "trama" existe em vários outros setores, ainda que sem o realce que tem no setor flores. Como exemplo, pode-se citar que no setor de citros houve durante muitos anos uma recomendação da CAPH (mais especificamente do pessoal que comanda o barracão de packing-house e a comercialização de frutas) aos produtores para que dessem preferência ao plantio de pés de laranja tipo pera (pera rio, pera natal e pera valência, que são variedades "tardias", colhidas normalmente entre os meses de agosto a dezembro), em vez de pés de laranja tipo doce (baianinha, hamlin e outras, que são variedades "precoces", colhidas normalmente entre os meses de maio a agosto). Esta informação deveu-se à percepção do pessoal da comercialização de citros quanto à preferência do mercado pela laranja tipo pera em detrimento da laranja tipo doce. E esta informação, assim como várias outras, costumava circular informalmente no barracão de citros da CAPH.

O segundo esclarecimento é que a CAPH muitas vezes pro-

cura dar uma divulgação oficial às informações. Regularmente, todos os cooperados recebem informes de seu(s) setor(es), sobre aspectos diversos da produção (problemas técnicos, evolução do mercado, regras para entrega da produção, estabelecimento de dia, local e hora de reunião de produtores, etc). A partir de 1987, a CAPH iniciou a publicação de um boletim quinzenal que abrange assuntos dos diversos setores. A CAPH inclusive dispõe de funcionários para acompanhar a evolução do mercado de diversos produtos, fazer orçamentos, e que usam o boletim para divulgar suas informações.

Entretanto, apesar desse esforço da CAPH, que muitas vezes é reivindicado pelos próprios associados, isso parece não conseguir centralizar todo o emaranhado de informações importantes em documentos oficiais. Um médio floricultor entrevistado além disso, apontou certa inoperância dos orçamentos elaborados pela CAPH no setor flores, diante da fugacidade do comportamento do mercado dos diversos segmentos do setor.

Quanto à presença e atuação dos produtores nas reuniões setoriais e assembléias gerais de associados da CAPH, foram percebidas grandes diferenças entre as diversas categorias de produtores. Ou melhor, quanto à presença não há diferenças mas quanto à atuação elas são facilmente perceptíveis.

Todos os entrevistados disseram freqüentar regularmente as reuniões setoriais e assembléias gerais. Pelo que consta, a presença de associados nas assembléias gerais da CAPH costuma ultrapassar os 50%. A concentração geográfica da maior parte dos associados obviamente facilita muito a obtenção dos bons índices de presença nas reuniões e assembléias.

Alguns grandes e médios produtores entrevistados demonstraram abertamente seu esforço em influir nas decisões tomadas nas reuniões setoriais: segundo as palavras de um grande, "claro!"; outro grande, "sim, procuro influir!", e conforme um médio, "quando necessário!". O mesmo não foi notado entre os pequenos. Alguns pequenos demonstraram certa passividade ou desprendimento nessas reuniões: "acho que o pessoal que toma decisões tem capacidade suficiente", ou, "às vezes as reuniões são interessantes, e com isso eu acompanho a evolução do tempo".

Em geral os grandes produtores participam ou participaram de comissões setoriais; os pequenos fazem-no apenas eventualmente.

Alguns produtores levantaram críticas às reuniões setoriais. Um pequeno floricultor disse que "falta liderança", referindo-se às razões dos problemas de seu setor; outro pequeno floricultor apontou os altos e baixos das reuniões, mas disse que melhoraram muito depois da "privatização", dando a entender que o ânimo dos floricultores melhorou com a "privatização". Um médio floricultor dividiu as reuniões setoriais em dois tipos: a primeira, de caráter técnico, muito boa, apesar de que "o número de pessoas que falam é muito pouco ainda", principalmente em reuniões subsetoriais, como de produtores de rosas, de certos tipos de plantas, etc.; a segunda, sem lhe dar um cognome específico, mas que versa por exemplo sobre as cotas, onde cada produtor procura "puxar para seu próprio lado", as quais ele acha serem de um tipo "não muito construtivo". Os grandes foram mais reservados em suas opiniões sobre as reuniões setoriais, apesar de um grande produtor também ter observado que essas reuniões nem sempre são "boas".

Em março de 1988, o autor deste trabalho pôde partici-

par de uma reunião setorial de associados da CAPH. Narra-se a seguir um episódio muito elucidativo sobre o jogo de forças feito por médios e grandes produtores, ocorrido nessa reunião.

Tratava-se de uma reunião de citricultores, prévia à Assembléia Geral Ordinária anual da CAPH, referente ao exercício de 1987. Era preciso, nessa reunião, tomar certas decisões referentes ao setor citros, para que os produtores fossem "preparados" para a assembléia geral (ou mais precisamente, para que os citricultores estivessem "acertados" entre si, de antemão).

Fôra apurado um considerável montante de "sobras" no setor citros, em 1987, e a questão principal girava em torno de o que fazer com estas "sobras". A comissão de citros, hum a avaliação conjunta com a direção da CAPH, chegara à conclusão, através de uma análise custo-benefício, que era melhor reter estas "sobras" na cooperativa, ao menos até o mês de julho de 1988. A razão apresentada era bastante simples: o primeiro semestre de cada ano é normalmente um período de entressafra na citricultura, particularmente nos meses de fevereiro a abril. E neste ano achava-se que a entressafra ia ser muito acentuada. Devido a isso, esperava-se uma alta ociosidade no barracão de citros nesse período (agravada pela "privatização" no setor), e conseqüentemente um provável surgimento de déficit no setor. Esse déficit seria preventivamente coberto com as "sobras" de 1987, e somente em julho, quando ocorre um pico na produção de laranjas, poderiam ser distribuídas as "sobras" dessazonalizadas.

Já antes que a comissão colocasse em votação sua proposta de deixar as "sobras" na cooperativa até julho, um médio produtor (mesmo assim, um dos maiores) levantou-se e interceptou a comissão dizendo que a CAPH não precisava guardar "seu dinheiro" e

que ele próprio o sabia fazer perfeitamente bem; ele ainda aproveitou para propor que se distribuíssem as "sobras" imediatamente.

A comissão deu prosseguimento a sua própria proposta, colocando-a em votação. Sua proposta foi aprovada, mas imediatamente o mesmo produtor tornou a interceptar a comissão, argumentando que aquilo era injusto, que aquilo não era cooperativismo, porque se uns quatro pequenos produtores, que juntos não contribuíam tanto quanto ele para as vendas da cooperativa, decidissem pela retenção das sobras na cooperativa, aquilo estaria contrariando a vontade dos que contribuem com a maior parte nas vendas da cooperativa.

A comissão aceitou essas colocações, endossadas por outros citricultores, e surgiu uma proposta intermediária propondo a distribuição das "sobras" no mês de maio, a qual acabou sendo aceita "por consenso".

Cabem algumas observações a este episódio. A primeira é que, apesar da forma grosseira da primeira intervenção do referido produtor, em sua segunda intervenção ele colocou argumentos que o pensamento cooperativista tradicional não sabe enfrentar corretamente e só uma visão mais empresarial do cooperativismo consegue resolver. Ou seja, os argumentos do produtor em sua segunda intervenção estão corretos; se um certo número de produtores associados, majoritários numericamente porém minoritários no movimento com a cooperativa, tomarem decisões concernentes à cooperativa e, por tabela, ao conjunto de associados, é possível que se contrariem os interesses dos que contribuem com a maior parte do movimento da cooperativa, o que, se comparado com a gestão de uma empresa por sócios minoritários (ainda que numericamente majoritários), é inadmissível, e mesmo um absurdo.

A segunda é que se acabou por tomar uma decisão que com certeza não era a melhor, frente às vantagens da proposta da comissão. Para satisfazer os que precisassem urgentemente desse dinheiro, a proposta da comissão (que era também a da direção da CAPH) incluía o pagamento de juros sobre essas "sobras" equivalentes àqueles pagos pelos associados quando suas contas-correntes estão no vermelho (OTN mais 12% ao ano). Assim, os eventuais endividados não tinham nada a perder, ainda que tampouco tivessem a ganhar. Mas aos superavitários essa proposta seria seguramente vantajosa, na maioria dos casos (poucos conseguiriam um rendimento financeiro superior à taxa paga pela CAPH sobre essas "sobras"). E, principalmente, que para o conjunto de associados e para a cooperativa é em geral desvantajoso que se descapitalize "sazonalmente" a cooperativa. A não ser que em termos sazonais as maiores dificuldades financeiras da cooperativa coincidam temporalmente com as da maior parte dos associados (nesse caso talvez a cooperativa possa arranjar empréstimos a juros mais baixos que os produtores associados, para cobrir os "buracos"), é desvantajoso fazer a cooperativa sentir os efeitos da descapitalização sazonal. Ou seja, obriga-se a cooperativa a tomar empréstimos caros, enquanto do lado dos produtores muitas vezes sobram recursos que não conseguem o mesmo rendimento que a cooperativa paga sobre empréstimos de terceiros.

A terceira observação é que com a intervenção de um influente produtor (de médio porte) perdeu-se uma chance de regularizar a capitalização na cooperativa frente aos problemas da sazonalidade. Na verdade, "sobras" sazonais não são, a rigor, "sobras", e não se deveria cogitar em distribuí-las. Se a CAPH fosse uma empresa particular, ela não hesitaria em se preparar contra dificuldades financeiras sazonais, acumulando reservas para

isso.

Uma quarta e última observação é que esse episódio, assim como alguns outros parecidos, impressionam o observador pela voracidade com que certos grupos de associados, não necessariamente majoritários (nem em número e nem em valor da produção entregue), arrancam recursos das mãos da CAPH. Especialmente significativos são os casos dos grandes "buracos" nos setores de flores e plantas e de aves, feitos entre 1986 e 1988. Enquanto a CAPH "rola" essas dívidas, vários grandes e médios produtores continuam comprando terras e fazendo outros investimentos (sobre isso, veja-se as "histórias de vida" dos grandes e médios produtores). Essas dívidas deixam a CAPH de mãos atadas, não lhe permitindo executar sua própria estratégia enquanto empresa. Além disso, apesar dessas dívidas permitirem a capitalização financeira de diversos produtores após um ciclo de intensos investimentos (1984-87), mantendo-lhes uma taxa mínima de rentabilidade, elas pairam como uma bomba-relógio sobre a cabeça de produtores descapitalizados e sem condições de se capitalizar com rapidez (principalmente pequenos produtores).

Mesmo numa assembléia geral da CAPH, que o autor deste trabalho teve autorização para assistir, foi possível acompanhar um episódio que transcendeu o caráter normalmente ritualístico desses eventos. Na Assembléia Geral Ordinária referente ao exercício de 1987, realizada em março de 1988, foi comunicada aos presentes a obtenção de grande montante de "sobras" no setor de insumos (adubos e defensivos). Excetuando uma parcela dessas "sobras", já previamente distribuída aos associados, a direção da CAPH propôs que o restante fosse capitalizado na cooperativa a fim de construir um novo almoxarifado para o setor insumos, já

que o antigo era uma construção que datava de antes da fundação da Holambra e se encontrava em estado muito precário.

Um grande produtor interceptou as colocações do presidente do Conselho de Administração dizendo que discordava da proposta da direção da CAPH e, considerando que conforme as próprias declarações da direção da CAPH esta se encontrava em boa situação financeira, propôs que as "sobras" fossem inteiramente distribuídas e que se a CAPH ainda quisesse construir um novo almoxarifado, que o fizesse com os recursos disponíveis excluindo aquelas "sobras".

A proposta desse produtor foi a preferida pela assembleia, ainda que por maioria simples e não por maioria absoluta, pois surgira uma terceira proposta intermediária entre as duas primeiras, apresentada por outro grande produtor, e que dividiu os votos dos associados.

Também aqui cabem algumas observações. Houve uma falha na votação, pois esta teria que ser feita de tal forma que uma das propostas vencesse por maioria absoluta. Mas houve, além disso, a nosso ver, um procedimento que merece, no mínimo, ser objeto de controvérsia.

É que a direção da CAPH propôs fazer um investimento (no caso, um almoxarifado, destinado a um setor específico) com base nos recursos de um setor específico. A nosso ver, esse investimento, assim como qualquer outro investimento da cooperativa, se seguisse uma concepção empresarial do cooperativismo que entende a cooperativa como um bloco único e coeso de capitais, teria que ser feito com base nos recursos de um fundo geral e único da cooperativa, que é o próprio "fundo cooperativo". E se os recursos correntes desse fundo não forem suficientes para fazer o citado in-

vestimento, a direção da cooperativa deve requisitar ao conjunto de associados, envolvendo todos os setores abrangidos pela cooperativa, um aumento na taxa de capitalização.

Cabe acrescentar que, segundo relatou um ex-conselheiro da CAPH, as "sobras" do setor insumos eram na verdade uma espécie de "lucro contábil", e que a direção da CAPH não esperava que a assembléia decidisse pela distribuição daquelas "sobras".

Estas observações não pretendem lançar críticas à administração setorial feita pela CAPH, que não permite cobrir eventuais déficits de um setor com superávits de outros setores. Essa forma de administração é, a nosso ver, correta, e não se choça com a proposição de um "fundo cooperativo" único. Simplesmente, cada setor deveria pagar depreciação e juros sobre o capital utilizado (pro rata a utilização de cada unidade de capital fixo por setor) ao fundo único da CAPH, a qual constrói e é proprietária de todas as instalações. Também não há objeções à diferença entre as taxas de capitalização cobradas pela CAPH dos diferentes setores, dependendo de se a cooperativa tem ou não uma estrutura produtiva própria para processar a produção dos cooperados.

Outro incidente, descrito (em parte) por um dos grandes avicultores com terras em Rio Verde (GO), também pode ser acrescentado. Surgiu uma "briga" entre, de um lado, ele e um médio produtor, também com terras em Rio Verde, e de outro lado, a CAPH. A razão dessa "briga" era que a cooperativa cobrava certa taxa de assistência técnica por hectare, no caso de culturas extensivas. Segundo nosso entrevistado, não tem cabimento a CAPH cobrar, sobre as terras de Rio Verde, a mesma taxa por hectare que cobra em regiões mais próximas à Fazenda Ribeirão. Isso porque, segundo ele, o lucro por hectare em Rio Verde é menor que o obtido em regiões

mais próximas a Fazenda Ribeirão.

A CAPH, após esse incidente, alterou a cobrança de taxas técnicas sobre culturas anuais, criando uma taxa por hora de trabalho de campo de seus técnicos, porém ainda mantendo certa taxa por hectare (além disso há também uma taxa por valor da produção entregue). Alguns dos cooperados com terras em Rio Verde, entretanto, desligaram da CAPH a parte de suas empresas em Rio Verde, e assim deixaram de pagar à CAPH qualquer taxa sobre a produção de lá. Por outro lado, segundo um ex-conselheiro da CAPH, o pessoal que tem terras em Rio Verde (em geral grandes e médios produtores) continua freqüentando regularmente o departamento técnico da CAPH, para assuntos que dizem respeito à produção de Rio Verde.

Como ilustram esses três episódios, os grandes e médios produtores são, muitas vezes, bastante agressivos na defesa de seus interesses particulares. Além disso, consta que eles não têm escrúpulos quando atingem interesses de outrem. Entre os pequenos, ao contrário, parece que não surgem casos de produtores que comandam contestações exitosas de tão ampla envergadura (eventualmente eles podem apoiar contestações de grandes e médios produtores, tal como nas votações). Os pequenos são muitas vezes bastante passivos, a tal ponto que um dos pequenos produtores entrevistados admitiu não ser "de falar muito nas reuniões".

Mas o mais decepcionante, em episódios como os descritos anteriormente, é a atuação da CAPH. Ela age como se não tivesse interesse próprio, e como resultado disso incorre em erros técnicos de administração que deixam espaços para que grandes e médios produtores se aproveitem das situações. Isso prejudica o conjunto CAPH x associados, ainda que possa favorecer associados ou grupos de associados isolados.

O estilo de administração da CAPH denotado por esses episódios indica um pragmatismo, no qual os gestores da cooperativa se esforçam principalmente para satisfazer os chamativos de seu quadro social, em particular dos maiores produtores. Nessa gestão voltada em grande parte ao atendimento de chamativos, além do espaço que fica para a atuação de vorazes associados, é comum a CAPH distribuir "presentes" ao quadro social. Esse termo é usado por tratar-se de um tipo de fenômeno que é claramente resposta a apelos do quadro social, sem que tenha havido confronto aberto entre CAPH e associados, como é o caso dos episódios descritos antes. Como exemplo de "presente" pode-se citar o caso do escritório novo da CAPH, construído em 1987, o qual a direção da cooperativa, em 1988, considerou como tendo sido inteiramente depreciado, para não pesar nos custos da cooperativa e assim não ter que repassá-los aos cooperados.

Para entender a razão desse "presente", deve ser feita referência às diversas vezes em que a direção da CAPH tentou, infrutiferamente, fazer passar seu projeto de um novo escritório em assembléias gerais de associados, até consegui-lo por margem estreita de votos, em maio de 1986, numa conjuntura econômica excepcionalmente favorável. Porém, pouco após a aprovação do projeto, e principalmente durante sua construção, voltaram à tona intensas críticas.

E para entender por que a CAPH segue essa política de atendimento a chamativos, talvez mereça menção que alguns dos pequenos produtores pedem "mais democracia" à CAPH em sua gestão (isso tem sido comum em assembléias gerais), além do tradicional caráter introspectivo da cooperativa, voltada quase exclusivamente a seu corpo de associados original (os colonos da Fazenda Ri-

beirão). A segunda razão, sobre o caráter introspectivo, é a que realmente interessa; a primeira é pouco mais que uma justificativa ao estilo de administração da CAPH.

À nosso ver, o exercício da "democracia" na CAPH é conduzido de forma equivocada. A direção da CAPH deveria estabelecer parâmetros sobre o que deve e o que não deve ser objeto de apreciação do quadro social, para não abrir mão de sua autonomia como empresa. Nesse sentido, a direção da CAPH deveria preocupar-se com a boa gestão da cooperativa, e basicamente apenas submetê-la ao crivo dos associados. Assim evitaria interferências indevidas como as descritas anteriormente. Com isso não se está negando a validade dos cooperados "encherem o saco" da cooperativa (sobre isso veja-se comentário de algumas páginas atrás), travar discussões sobre a gestão cotidiana da cooperativa (mas daí até a interferência na gestão deve haver certa distância) e, principalmente, influir nas decisões estratégicas da cooperativa.

Pode-se, por meio de exemplos concretos, mostrar em que situações a interferência de associados na gestão da CAPH é indevida e em que situações ela pode ser acertada e válida.

Os três episódios descritos, o caso do escritório novo e o dos famosos "buracos" nos setores de aves e de flores significaram desfalques preciosos à CAPH e são sintomas da falta de uma conduta empresarial por parte dos gestores da cooperativa. Todos comprometeram a CAPH financeira e estrategicamente. Apesar disso, os "buracos" não significaram necessariamente interferências indevidas dos associados na gestão da CAPH, ao contrário dos outros casos.

O fato da CAPH financiar esses "buracos", mesmo que

através de empréstimos de terceiros, reflete certo tipo de estratégia escolhido pela Holambra, sobretudo nas fases descendentes do ciclo econômico, quando geralmente ocorrem esses "buracos". Pode-se criticar essa estratégia na medida em que interesses de citricultores ou suinocultores foram deixados de lado, ou mesmo que alguns floricultores ou avicultores talvez tivessem preferência por outros "serviços" da CAPH. Não sabemos se a decisão por essa estratégia foi democrática, mas é possível que tenha sido e que não tenha contrariado o interesse do conjunto de associados (ao contrário dos episódios descritos).

Na mesma linha insere-se o processo de "privatização", principalmente no setor flores. Trata-se, neste caso, de um problema sentido a nível de associados (ouvimos queixas de floricultores dizendo que a CAPH se mostrava incapaz de comercializar grandes parcelas de sua produção; até 50% em alguns subsetores), e resolvido também a nível de cada produtor particular, através das vendas "por fora". Neste caso, portanto, os passos mais importantes na tomada da decisão de "privatizar" não foram feitos em conjunto, em reuniões ou assembléias, mas sim pelos associados individualmente, ao passar a vender seu produto "por fora". A decisão conjunta do setor flores (floricultores associados e CAPH) no sentido da "privatização" veio apenas oficializar e completar decisões tomadas por associados individualmente. Nessas condições, falar em decisão soberana e democrática do grupo de floricultores associados tem pouco sentido, ainda que possa ter sido algo parecido ou ao menos compatível.

Quanto à pergunta do questionário de se o produtor costuma emitir opiniões publicamente nas assembléias gerais da CAPH, notou-se que todos os grandes e médios fazem valer sua presença, tendo respondido que "sim", "às vezes" ou "se necessário". Entre os pequenos as respostas variaram entre "sim", "às vezes" e "não".

Quanto à presença dos produtores entrevistados nos conselhos de administração e fiscal da CAPH, todos os grandes já passaram por um ou outro, a maior parte dos grandes tem presença intermitente principalmente no Conselho de Administração, e um dos grandes, através da eleição de diversos membros de sua família/empresa, assegurou presença contínua no Conselho de Administração por mais de 15 anos, boa parte dos quais como seu presidente (até hoje em dia). Além disso, um grande produtor respondeu que uma vez tentou se (re)eleger para o Conselho de Administração, e não conseguiu.

Cada um dos médios produtores entrevistados obteve uma vez um mandato no Conselho Fiscal, e entre os pequenos entrevistados foi notado apenas um caso de produtor que uma vez fez parte do Conselho Fiscal.

Observando os nomes que constam nos balanços anuais da CAPH, pode-se verificar que é muito freqüente a ocorrência de produtores que "fazem carreira" como conselheiros. A trajetória aparentemente típica dessas "carreiras" é o produtor que consegue primeiro um ou mais mandatos no Conselho Fiscal, seguido de um ou mais mandatos no Conselho de Administração. É mais comum a ocorrência de "carreiras" entre grandes e médios produtores, mas pode-se notá-las também entre pequenos produtores. Quando ocorre a eleição de pequenos produtores, geralmente parece que isso se deve ao fato do produtor eleito ser um contador, ser formado em administração ou ter uma reconhecida capacidade intelectual.

À nossa pergunta de se o produtor já cogitou desligar-se da CAPH, todos responderam negativamente. Apesar disso, numa conversa informal, um representante de grande produtor cogitou abertamente sobre a possibilidade de se dissolver a CAPH e

repartir os ativos entre os associados. Outro grande produtor afirmou seu esforço em "fazer a CAPH funcionar", ao referir-se às ineficiências da cooperativa.

Finalmente, quanto a opiniões livres e gerais dos produtores entrevistados sobre a CAPH, foram encontradas diferenças tão ou mais sintomáticas que nos outros aspectos da relação associados x CAPH.

Apresentam-se a seguir as opiniões de um grande e um pequeno produtor, que representam com muita perspicácia a diferença de visão sobre a CAPH, vinculada ao tamanho do produtor.

O grande produtor disse que "a cooperativa precisa re-encontrar seu papel; a cooperativa tem o papel de servir a todos os associados, sem que haja prejuízo para ninguém". A seguir argumentou que a cooperativa pode dar um apoio diferenciado aos cooperados, e mencionou como exemplo a cobrança de taxa pela CAPH sobre a tomada de crédito via cooperativa. Essa taxa é a mesma para todos os associados, e por isso ela favorece os pequenos produtores, que tomam pouco crédito e teriam relativamente muito trabalho e gastos para obtê-lo por seus próprios meios; mas não favorece os grandes, que tomam muito crédito e por isso têm mais vantagens tomando crédito diretamente nos bancos. Segundo o grande produtor entrevistado, essa taxa teria que ser diferenciada, e corresponder ao "custo" dos diferentes associados (ou, interpretando livremente, conforme a categoria dos associados).

O pequeno produtor colocou que com a diversificação de sua empresa e as pequenas quantidades que movimenta, não pode ficar sem a cooperativa.

É evidente a estreita dependência sentida pelo pequeno produtor em relação à cooperativa, ao passo que o grande produ-

tor enxerga seu vínculo a ela de um ângulo estritamente racional. Entretanto, ambos percebem sua relação com a CAPH de modo objetivo e interessado.

Note-se que a diversificação do pequeno produtor, assim como da maior parte dos associados, deve-se à presença da CAPH. Ou seja, os associados em geral evoluíram intimamente ligados à CAPH, aproveitando a presença desta para se diversificarem, e a maior parte continua numa situação em que um hipotético desaparecimento da cooperativa acarretaria duras perdas e grandes dificuldades gerenciais (mesmo um médio produtor, em sua opinião geral, colocou que a CAPH "é um mal necessário!" — ele considerou a CAPH como um "mal" devido a suas ineficiências). Entretanto, quanto maior o produtor, menos é este o caso.

O grande produtor entrevistado, por sua vez, argumentou no sentido de que a cooperativa deve buscar uma forma de operar que satisfaça tanto grandes como pequenos produtores. É de se acreditar que isto seja possível, pelo menos em alguns setores, mas aí surge outra questão: será que os grandes iriam querer voltar a ser tão "dependentes" da cooperativa? ou, nos termos do exemplo colocado pelo grande produtor entrevistado, será que por pequenas (e provavelmente efêmeras) vantagens de tomar crédito via cooperativa, os grandes produtores iriam desmontar sua estrutura para tomar crédito diretamente no banco e voltar a ser fiéis à CAPH, nesse aspecto? A resposta é que isso é improvável, e querer que a CAPH enverede por esse caminho implicaria colocá-la sob alto risco, já que nas primeiras vezes em que a CAPH não fosse melhor que a concorrência (neste caso, a via direta ao banco), os grandes voltariam a "pular fora", fazendo a cooperativa operar uma estrutura ociosa e onerosa. E o ônus de um projeto mal-sucedido como este ficaria para os associados remanescentes,

em geral pequenos, que continuariam a tomar crédito através da CAPH (e perder-se-iam oportunidade e esforços para fazer coisa melhor).

Por outro lado, os grandes produtores perceberam a importância (para si mesmos) de sua independência frente à CAPH. Um grande falou implicitamente sobre isso em sua opinião geral, ao colocar que "quanto mais longe conseguir levar seu produto (ao longo das fases do processo de produção ou distribuição — RGH), melhor para o produtor". O mesmo produtor disse também que a CAPH "tem que trabalhar de forma cada vez mais eficiente, senão muita gente vai pular fora".

Apesar da combinação de eficiência e independência exaltada por esse grande produtor, cabe lembrar que, por exemplo, no setor de aves de corte existem cláusulas de fidelidade na entrega dos frangos à CAPH que são importantes para que esta possa trabalhar com uma programação de produção precisa e segura. Isto, por sua vez, é importante para a eficiência do conjunto.

Fora isso, outros comentários de (outros) grandes produtores dão a entender que há perspectivas de algumas melhorias no entrosamento econômico CAPH x associados. Um grande avicultor disse que está sendo estudada a possibilidade de a CAPH integrar outros avicultores, de fora da Holambra. Um grande floricultor mencionou o projeto e o esforço de se implantar no setor flores da CAPH um veiling⁵.

5 O termo é holandês, e significa um tipo de mercado aberto, no caso, de flores e plantas. A inspiração disso veio do veiling da localidade de Aalsmeer, na Holanda. Esse veiling movimenta mais de US\$ 800 milhões em flores e plantas por ano, e é considerada a capital mundial das flores, onde são comercializadas flores de e para inúmeros países de vários continentes. Com a "privatização" no setor flores da CAPH, a comercialização adquiriu certa semelhança a de um veiling, devido à atuação livre de compradores e vendedores no barracão de flores da cooperativa.

Esse grande floricultor afirmou que a implantação do veiling na CAPH teria a virtude de cortar espaço à proliferação da corrupção (por exemplo, pode evitar que os funcionários da CAPH vendam flores em seu próprio nome — o exemplo não é do floricultor entrevistado, porém nosso), já que as operações de compra e venda passariam a ser feitas de forma transparente, ao alcance dos olhos de quem quisesse ver. Porém, afóra a facilidade da comercialização centralizada e em grandes volumes, o entrevistado não apresentou mais nenhuma razão para que os floricultores deixem de comercializar "por fora" seus produtos. E a favor da comercialização "por fora" pode-se mencionar a sonegação do ICM sobre flores e plantas e a "sonegação" das taxas (incluindo capitalização) da CAPH.

Diversos produtores, em suas opiniões sobre a CAPH, mencionaram falta de eficiência da cooperativa, principalmente no setor flores. Além das argumentações dos grandes produtores nesse sentido, já apresentadas, um pequeno floricultor disse que "a CAPH ficou para trás na modernização", um médio floricultor disse que para ele "a cooperativa foi muito útil", mas que ela "tem de perceber que o mundo muda rapidamente"; outro pequeno produtor colocou que o nível dos funcionários dos escalões mais baixos da CAPH caiu muito se comparado a outras épocas e que "depois de Hogenboom a CAPH não teve mais presidente". Ainda outro pequeno produtor, mesmo sem apontar falta de eficiência, colocou que a CAPH "pode melhorar sempre".

Um dos pequenos produtores demonstrou ter uma desconfiança bastante séria a respeito da direção da CAPH, ao colocar que "a cooperativa escondeu muitos dados", referindo-se aos famosos "buracos".

Fora essas opiniões dos entrevistados, resta apresentar só mais duas, que são notáveis, por terem sido as únicas que revelam elevado grau de desprendimento em relação à CAPH, emitindo sinal verde para que a cooperativa desenvolva sua estratégia enquanto empresa, e ao mesmo tempo são bons conselhos nesse sentido. A primeira, de um médio produtor, é que a CAPH "tem de instalar uma política de curto e de longo prazo; pensar não só na Holambra, mas no Brasil". A outra, de um pequeno produtor, ao referir-se a o quê a cooperativa faz, é que "às vezes é bom, às vezes não está de acordo, porém a CAPH não pode atender todos igualmente".

Infelizmente (para Holambra), esse tipo de opinião não foi encontrado entre os grandes produtores. Não que estes não tenham demonstrado nenhuma proposta de estratégia para a CAPH. Já foram citadas aquela do veiling e a da integração de avicultores de fora da Holambra pela CAPH. Além disso, um dos grandes floricultores, ao lhe ter sido sugerida a hipótese de construção de um abatedouro de suínos pela CAPH, concordou, porém argumentou que isso deveria ser feito exclusivamente pelo grupo de suinocultores, e que a CAPH apenas daria as condições (como avalista) para que o abatedouro fosse financiado com recursos de terceiros. Segundo ele, já foi a época em que a CAPH bancava os investimentos dos diversos setores, e atualmente cada setor deve "se virar" para fazer o que quiser. Curiosamente, foi esse mesmo produtor que na Assembléia Geral Ordinária de março de 1988 propôs que se distribuíssem todas as "sobras" do setor insumos em vez da cooperativa retê-las para investir no setor (episódio descrito anteriormente), contrariando seus próprios argumentos de que cada setor deve bancar seus próprios investimentos. Parece que para este produtor a CAPH não tem mais vez.

Outro grande produtor, um dos avicultores com terras em Rio Verde, mostrou um relatório de viagem de um grupo de membros das colônias holandesas dos estados de São Paulo e Paraná a pequenos agrupamentos de produtores rurais holandeses nos estados de Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais ("Orientatie-reis...", 1988). Tratava-se de uma viagem de reconhecimento sobre as condições de vida e trabalho nas regiões em que se localizam esses agrupamentos, com vista à possibilidade de assentamento de novos produtores. O grupo de viajantes passou inclusive por Rio Verde. Não importa aqui discutir o êxito ou não de tal tentativa, mas notificar que essa alternativa normalmente vale para apenas pequena parcela do grupo de produtores da Holambra. Mais remoto ainda seria pensar que a CAPH pudesse abrir uma filial, por exemplo em Rio Verde, imitando assim os passos da COTRIJUÍ⁶.

Entretanto, cabe assinalar que um dos grandes produtores com terras em Rio Verde insistia que se buscassem soluções "intermediárias" em questões que envolvem capitalização na CAPH. Este grande produtor é o mesmo que se envolveu num incidente com a CAPH em torno das taxas técnicas, já descrito anteriormente. Ele disse que propôs à cooperativa que esta cobrasse, em Rio Verde, uma taxa por hectare mais baixa do que nas outras regiões de atuação da cooperativa, mas que esta não aceitou a proposta⁷.

6 A COTRIJUÍ, em dado momento, deixou de restringir sua atuação à região pioneira, no Rio Grande do Sul, abrindo uma filial no Mato Grosso do Sul. Ao que tudo indica, essa estratégia foi tomada sob influência de grandes produtores associados que haviam comprado terras em Mato Grosso do Sul.

7 Foi também este produtor que apresentou propostas intermediárias por ocasião da tramitação sobre as "sobras" do setor insumos e do setor citros referentes a 1987.

A orientação técnica dada pela CAPH ao pessoal de Rio Verde é um trabalho "à distância" onde pouco interfere o tamanho da área orientada (os técnicos da CAPH não vão até lá), e assim os custos da cooperativa não aumentam com o tamanho da gleba. Como as glebas trabalhadas em Rio Verde são relativamente grandes, a taxa por hectare da CAPH provavelmente cobriria muito mais que seus custos, passando a haver lucros ("sobras") nesse trabalho, mesmo que isso servisse apenas para cobrir prejuízos em outros serviços de orientação técnica. Com a proposta "intermediária" do grande produtor entrevistado, ele certamente estaria se recusando a deixar a CAPH extrair-lhe essa parcela de lucros. De resto, consta que a CAPH não costuma capitalizar sobre seus serviços de orientação técnica e seria injusto fazê-lo em casos específicos.

De qualquer forma, esta é uma questão não esgotada e, assim como várias outras taxas, certamente ainda será objeto de muita celeuma na Holambra. Não se trata apenas de divergências entre setores e regiões de atuação da CAPH, mas também entre produtores do mesmo setor e mesma região, porém de portes diferentes. Como se viu, só na orientação técnica às culturas anuais há três tipos diferentes de taxas (por hora de visita do técnico, por hectare e por valor da produção entregue), e certamente uma das "brigas" se dará em torno de que percentual dos custos deve ser coberto por cada um. Mas não é só em torno dos custos que as "brigas" giram e vão continuar girando. A outra polêmica, que diz respeito ao futuro da CAPH, gira em torno de quanto e como capitalizar a cooperativa.

A comparação geral entre a relação de grandes e pequenos produtores para com a CAPH revelou importantes diferenças

entre a distribuição da divisão de trabalho associados x cooperativa existente e pretendida por grandes e pequenos produtores.

Os médios produtores em alguns casos se aproximam dos pequenos e em outros dos grandes.

Esta é, por si só, uma das razões que explicam a crise por que passa atualmente a CAPH (outra razão é a crise econômica do país). Trata-se de uma crise não necessariamente compartilhada pelos associados. Enquanto os pequenos produtores geralmente ainda querem que a CAPH mantenha sua gama de funções ou em alguns casos mesmo a amplie⁸, os grandes têm muito mais condições de crescer por seus próprios meios, muitas vezes transcendendo a capacidade da CAPH em acompanhá-los e por vezes chegando a desenvolver atividades concorrentes às da cooperativa, ainda que em certos casos mantendo firmes seus vínculos econômicos à mesma (entrega da produção, endividamento, uso dos serviços técnicos, etc.). Como consequência desse quadro de crescente independência frente à cooperativa, os grandes não se interessam em capitalizar na cooperativa e tornar a incumbi-la de importantes funções. Os grandes em geral preferem que a cooperativa repasse as "sobras" aos associados.

Além disso, como os principais setores da Holambra (flores, aves e citros) já contam com estrutura produtiva consolidada na CAPH, à maior parte dos produtores desses setores não interessa aumentar a capitalização na cooperativa para que esta possa investir em outros setores. Outros produtores, apesar de não

8 Por exemplo, ouve-se falar de projetos de desenvolvimento de mudas de citros, desenvolvimento de produção de sementes de cereais, formação de um centro de reprodutores de suínos, construção de abatedouro de suínos, etc. Mas não são necessariamente projetos de pequenos produtores, podendo ser de alguns médios ou grandes produtores, geralmente isolados.

contarem com estrutura produtiva da CAPH complementar às suas, não têm esperanças de consegui-la e, por isso, também preferem não capitalizar na cooperativa; este é o caso dos produtores com terras em Rio Verde.

Em suma, o crescimento desmesurado de parte dos associados deu margem a disjunções nas estratégias requeridas tanto pelos maiores produtores entre si, como entre, de um lado, os grandes, e de outro, os pequenos produtores. Isso torna cada vez mais difícil à CAPH funcionar como denominador comum do quadro de associados.

Assim, estreitam-se as possibilidades de crescimento da CAPH. Além disso, a onda de "privatizações" e de vendas "por fora" chega a colocar em risco sua sobrevivência. Para sair ilesa, se ainda for possível, aparentemente só através da afirmação de sua autonomia como empresa.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

As conclusões foram separadas em dois grupos: o primeiro, que diz respeito à transformação na vida social da colônia, ao longo de seus 40 anos de existência; e o segundo, que trata do desempenho da CAPH ao longo da trajetória de desenvolvimento e diferenciação dos associados.

a) A descaracterização da comunidade de sitiantes

"Logo que a colônia alcançar seu tamanho integral e se constituir de cerca de 200 sítios, alguns milhares de cabeças de gado, uma fábrica de leite, marcenaria, oficina, igreja e escola, onde vivem e trabalham de 1.000 a 1.500 pessoas, ela terá um não-subestimável significado para futuras emigrações ao Brasil" ("Fazenda Ribeirão...", 1949).

A frase acima, extraída do projeto de Heymeijer, não pôde se concretizar integralmente, sofrendo algumas modificações de Hogenboom. O tamanho médio dos sítios na Fazenda Ribeirão aumentou ligeiramente e por isso nunca se chegou aos 200, chegando-se a um máximo de cerca de 130 sítios por volta de 1960. O número de habitantes holandeses e descendentes, por sua vez, demorou muito para chegar a 1.000. Conforme Wijnen (1976) havia na colônia em 1950 cerca de 650 imigrantes; em 1959, subtraídos os que foram embora ou morreram e acrescidos os novos imigrantes e os nascimentos, o número de holandeses e descendentes alcançava 850; em 1975 esse número girava em torno dos 800, devido a que apesar do ainda considerável número de nascimentos, certo número de colonos e filhos de colonos foram para Holambra II e outros lugares, inclusive Holanda. Em 1988 estimava-se que morassem cerca de 1.000 holandeses e descendentes na área

da Fazenda Ribeirão.

O número de moradores não-holandeses ou descendentes da Fazenda Ribeirão era, segundo Wijnen (p. 27), de "algumas dezenas" quando chegaram os primeiros imigrantes; em 1975 esse número ascendia a 1.800 habitantes, e em 1988 a 5.000 habitantes (todos esses números são estimativas). Além disso, Wijnen fez um levantamento do número de empregados de uma amostra de produtores (30 produtores) da Holambra, em 1963, e chegou à conclusão que naquela época os produtores tinham em geral um ou dois empregados cada um.

A estrutura dos sítios, tal como foi idealizada por Heymeijer, se baseava fundamentalmente no trabalho do colono e de sua família. E, acrescentando a isso a idealizada predominância da pecuária leiteira como principal atividade da colônia, chega-se a um tipo de sítio que literalmente copia o padrão de sítio da Holanda nos anos 40 e 50. Também na cooperativa, apesar de haver funcionários não-holandeses ou descendentes desde o início, existia uma importante parcela de funcionários holandeses ou descendentes. Apesar das modificações de Hogenboom, não foi com isso desfeita essa característica básica da colônia.

Entretanto, ela foi desfeita pelo sucesso empresarial da colônia. Ou seja, quando de certa forma se generalizou a construção de galpões numa escala não mais tão modesta, a compra de terras e outros investimentos, o tipo de trabalho dos colonos e seus familiares iniciou o rompimento com o tipo de trabalho executado pelos empregados. Em consequência do aumento da escala de produção dos colonos, também a cooperativa passou a fazer investimentos pesados e contratar grande número de funcionários.

A comunidade de sitiantes transformou-se numa comunidade empresarial. O recente boom das plantas, em vez de reverter

isso num aumento do número de produtores da Holambra e assim restabelecer a comunidade de sitiantes holandeses e descendentes, teve o efeito contrário, resultando em que também nesse setor surgisse um grupo de empresários bem sucedidos. E mais, fez incrementar muito o número de empregados que moram na Fazenda Ribeirão, e grande parte do núcleo urbano Holambra ficou com aspectos de vila operária. Isso só não se acentuou mais porque grande parte dos empregados dos floricultores mora nos sítios onde ficam as estufas e outra parte mora em cidades vizinhas como Santo Antônio de Posse e Artur Nogueira. De qualquer forma, a Fazenda Ribeirão se transformou em locus de um mercado de trabalho de grande vitalidade. Algumas vezes os empregadores concorrem entre si, e outras vezes fazem combinações para evitar o aviltamento do nível de salários.

A trajetória de transformação da comunidade de sitiantes numa comunidade de empresários (ainda que muitos produtores sejam pequenos empresários, e alguns produtores não façam jus à designação de empresários) pode ser vista também pelo ângulo da evolução do número de habitantes da Fazenda Ribeirão, tal como apontado. Nos anos 50 e parte dos 60 os holandeses e descendentes davam conta da maior parcela do trabalho a ser feito na colônia. Mais tarde isso deixou de ser verdade, e os holandeses e descendentes passaram a concentrar-se na cúpula das empresas.

A partir daí, a comunidade de holandeses e descendentes passou a ser o resultado, a síntese, de um agrupamento de patrões. A comunidade passou a evoluir conforme o espaço existente na direção das empresas e a disponibilidade de pessoas capacitadas (e com vontade) para isso entre as famílias de imigrantes. Assim, por exemplo, se uma empresa não oferece espaço para

alocar todos os descendentes de seu(s) proprietário(s) conforme a vontade de cada um, ainda que a empresa contrate inúmeros funcionários para diversas funções, aos descendentes que não conseguem ocupar a função desejada quase não restam alternativas se não abandonar a comunidade. Assim também ocorre se a empresa familiar, bem sucedida, encontrar funções para os descendentes de seu(s) proprietário(s) em regiões distantes da Fazenda Ribeirão (como em Rio Verde).

Fica claro que a comunidade de holandeses e descendentes, tal como se encontra hoje, não tem mais do que vagas semelhanças com a comunidade nos anos 50 e início dos 60. O capitalismo trouxe grandes mutações para a comunidade, ainda que paradoxalmente a maior parte de seus membros tenha sido bem sucedida com as mesmas.

b) Sucesso e crise na CAPH, e Holambra como "modelo" de comunidade rural

A história da Holambra testemunhou a formação de um grupo relativamente amplo de produtores rurais razoavelmente bem sucedidos, a partir de uma base inicial bastante precária. Isso, mesmo se se considerar como ponto de partida o tempo de Hogenboom, em vez do tempo de Heymeijer.

A peça-chave para explicar esse sucesso é a CAPH. A CAPH serviu para se ter acesso ao crédito rural subsidiado, imprescindível à expansão. Em geral permitiu, por meio do crédito, que os produtores rurais alcançassem, nos diversos setores, escalas de produção minimamente adequadas à continuação de seus empreendimentos e, muitas vezes, até bem mais do que isso. Pos-

sibilitou-lhes praticar uma agricultura moderna para a qual estavam, desde o início da colônia, relativamente bem preparados em termos técnicos (os problemas técnicos no início da colonização deveram-se basicamente à falta de adaptação às condições brasileiras).

Serviu também para que os "holambreses" pudessem formar um importante "parque industrial" que deu força financeira e empresarial à cooperativa e, por conseqüência, também aos associados. Não é possível quantificar a "ajuda" que isso representou para os associados, mas é inegável que ela ocorreu (se assim não fosse, provavelmente os produtores não se teriam mantido fiéis à CAPH, por longos anos). É provável que essa "ajuda" tenha sido bastante grande, dado o grau de autonomização bastante modesto à que a CAPH ficou limitada.

A cooperativa também serviu para fornecer o suporte técnico complementar ao dos associados, além do suporte à sua imigração e colonização.

Além disso, a CAPH, ao favorecer os produtores de diversas formas (pagando melhores preços, permitindo-lhes operar sua conta-corrente no vermelho, repassando crédito, fornecendo assistência técnica, etc), potencializou a diferenciação, ou seja, fez com que os maiores e mais eficientes produtores saíssem mais favorecidos que os demais, permitindo-lhes acumular a um ritmo mais forte. Ficou claro na exposição deste trabalho, por exemplo, que produtores mais eficientes (com maior lucratividade, portanto), podiam arriscar-se a um endividamento relativamente maior na CAPH; o mesmo vale para os maiores produtores, mais capitalizados.

Mas após algumas décadas de grandes serviços prestados, a CAPH viu sua capacidade "prestativa" ser drasticamente reduzi-

da e mesmo em parte eliminada, devido à crise econômica e à concorrência que ela passou a ter que enfrentar, assim como a problemas internos ao conjunto CAPH e associados.

Ainda que em parte o problema da concorrência não possa ser dissociado do da crise econômica (como era o caso do setor flores, onde o desempenho da CAPH era pior do que o dos concorrentes na crise — pela sua falta de agilidade —, e relativamente melhor na expansão — pelo fato de atuar como empresa oligopolística), é mister dizer que a questão da concorrência não deve ser confundida com a da crise, como se a primeira não existisse sob outra forma. Note-se que de modo geral houve um acirramento da concorrência enfrentada pela CAPH (por exemplo, em 1979 a Cargill construiu um abatedouro de aves nas proximidades da Fazenda Ribeirão; em 1987 este foi vendido à Pena Branca), apesar de que esse acirramento não pode ser dissociado da crise.

O problema que mais interessa aqui é que se gerou uma crise estrutural na CAPH. Estrutural, porque vinculada à forma (bastante concentrada) assumida pela estrutura do quadro social da CAPH, e pelo fato de que enquanto parte dos associados (aqueles dos setores flores e plantas, citros, aves e ovos) tinha suas necessidades de uma estrutura de suporte atendidas pela CAPH, outros (o melhor exemplo são os suinocultores) não foram atendidos. Investimentos de grande porte, mesmo que em setores atendidos anteriormente, foram "estruturalmente" inviabilizados (como investimentos na industrialização do suco cítrico, ou investimentos num ulterior processamento da carne de frango), ainda que se possa dizer que a concorrência e a crise econômica, por si sós, inviabilizaram grandes pretensões nesse rumo.

Também cabe sob a denominação de crise estrutural o

problema da CAPH relacionado ao fato de tratar-se de uma cooperativa de colonos, o que atuou como forte inibidor de sua expansão. Isso porque, caracteristicamente, uma cooperativa de colonos costuma dar atenção apenas a seu corpo social tradicional, não se preocupando em expandir sua área de atuação; o grau de autonomização costuma ser relativamente baixo. Isso, por sua vez, também tem sua explicação: os colonos são em geral pequenos produtores e, quando unidos numa cooperativa que tem como sócios exclusiva ou quase exclusivamente colonos (como é o caso da CAPH, mas não é o caso da COTRIJUI; a diferença é que a COTRIJUI tem grandes produtores associados que não são por origem colonos, enquanto a CAPH não), ainda por cima unidos por laços culturais, a base de sustentação política da cooperativa não lhe permite outra coisa senão trabalhar em prol dos colonos já associados. Note-se ainda que o corpo social das "cooperativas de colonos" costuma ser geograficamente concentrado, e as próprias cooperativas são em geral pequenas, e com isso a burocratização nas relações cooperativa x associados praticamente inexistente.

A CAPH, a partir do momento em que passou a contar com uma parcela significativa de grandes e médios produtores associados e, além disso, tornou-se ela própria uma empresa de porte considerável, poderia, ao menos em hipótese, livrar-se de seu estigma de "cooperativa de colonos". No entanto, para isso ela não pôde contar com o apoio dos grandes e boa parte dos médios produtores, que provavelmente percebiam que a CAPH não teria fôlego para acompanhá-los em seu crescimento (principalmente na expansão territorial), ainda mais porque o número de produtores envolvidos na expansão territorial, assim como a área adquirida, eram pequenos demais para isso. Acrescente-se que os investimentos dos associados eram excessivamente dispersos para que a CAPH pudesse acom-

panhá-los. Os grandes produtores prosseguiram a expansão por si só, e à CAPH passou a ser permitida somente a execução de projetos de pequena envergadura. Os lucros gerados pela cooperativa foram destinados principalmente à distribuição.

Importa ressaltar que os grandes produtores associados são os principais responsáveis por essa crise estrutural. O estudo de caso feito neste trabalho demonstrou a decisiva influência exercida pelos grandes produtores associados nos rumos da CAPH, assim como os rumos que esses produtores desejam dar à CAPH (cada vez mais incongruentes com o crescimento da cooperativa). Os grandes produtores tornam muitas vezes supérflua a formação de uma estrutura de apoio aos agricultores na CAPH. Ficou demonstrado que os grandes produtores vêm adquirindo crescente independência frente à CAPH, e vêem isso com bons olhos. A possibilidade de que a CAPH volte a investir pesadamente é por eles considerada de um ângulo puramente individual, ou seja, aceitam-na somente se não perderem nada com isso, e é provável que não aceitem dar garantias de fidelidade na entrega da produção (isso se subentende com a generalização das vendas "por fora", ocorrida recentemente), a não ser na medida em que o bom funcionamento da integração cooperativa x sócios o exija (como acontece no setor frangos de corte). Em suma, para os grandes produtores faz pouco sentido voltar a incumbir a CAPH de grandes tarefas.

Além disso, os grandes produtores, e mesmo alguns médios, em geral demonstram vontade e efetivamente forçam o repasse de recursos da CAPH para os associados, como atestaram alguns episódios (por exemplo, aquele da reunião de citricultores). Note-se que esses produtores, quando fazem isso, não são necessariamente majoritários, nem em número de produtores e nem em participação no valor total da produção entregue à CAPH, mas estão su-

ficientemente conscientes e organizados para arrancar preciosos recursos da cooperativa. Aos pequenos produtores, e mesmo para alguns médios, por vezes o "esvaziamento" da cooperativa promovido pelos grandes não interessa, chocando-se com suas necessidades.

O presente trabalho também possibilitou discutir possíveis alternativas à CAPH e à Holambra como um todo. A característica básica de qualquer alternativa deve consistir na autonomização da cooperativa frente ao quadro social e na mobilização e conscientização dos pequenos produtores em torno das possibilidades da cooperativa de vir a favorecê-los (e vice-versa, a prejudicá-los), de forma análoga ao que vem sendo feito na COTRIJUÍ.

Note-se que a autonomização da cooperativa não é incompatível com a mobilização e conscientização dos pequenos produtores associados (até pelo contrário, como pôde ser percebido no caso da COTRIJUÍ). Pelo contrário também, pois entre os pequenos agricultores são relativamente menos comuns casos de produtores que passaram a operar além do raio de atuação da cooperativa. Assim a autonomização da cooperativa, dentro dos limites traçados no capítulo I, cria condições favoráveis ao funcionamento da cooperativa como suporte do desenvolvimento agropecuário de sua região de atuação, o que é coerente com o interesse da maior parte do quadro social (principalmente pequenos produtores).

Então, apesar da autonomização por vezes contrariar interesses específicos de certos grupos de associados (mesmo pequenos produtores), de modo geral, e a longo prazo, a cooperativa constitui o instrumento de apoio aos produtores mais adequado possível (desde que se mostre capaz de enfrentar a concorrência).

Note-se também, pelo menos no caso da Holambra, que a mobilização e conscientização dos pequenos produtores não é suficiente, por si só, para tirar a CAPH do impasse (a crise estrutural) em que foi colocada principalmente pelos grandes produtores associados. Em geral, por exemplo, pequenos floricultores e avicultores não teriam interesse em capitalizar na cooperativa para que esta invista no setor de citros ou suínos. Assim, torna-se necessária a autonomização da cooperativa para que a CAPH continue a funcionar como suporte adequado ao desenvolvimento agropecuário regional.

O mesmo vale para a questão da definição de uma política mais agressiva de atração de associados por parte da CAPH. A superação do estigma de "cooperativa de colonos" é necessária à CAPH para ter melhores condições de enfrentar a concorrência (operando em melhores escalas e com menos excesso de capacidade).

Como alternativas específicas à CAPH e à Holambra em conjunto chegaram a ser discutidos projetos específicos como o dos "Cymbidium", que sugere haver um campo bastante promissor na introdução e adaptação de variedades de plantas estrangeiras (ou mesmo variedades brasileiras) na região de atuação da CAPH, pela CAPH para seus associados. Porém, alternativas específicas como esta devem ser analisadas por aqueles que são os mais diretamente interessados. Assim também, deve ser decidido pelos próprios associados se a melhor alternativa para a CAPH, afinal, seja mesmo a de "privatizá-la". Ainda que o conjunto de associados chegue a tal conclusão, não terá sido em vão o esforço do presente trabalho, dado que seu objetivo maior não pode ser outro senão ajudar a esclarecer os associados de qualquer cooperativa específica na tomada das decisões mais acertadas no que diz respeito a sua cooperativa.

Por fim, cabe tecer um comentário sobre uma proposição que afirma ser a Holambra, com sua cooperativa, um "modelo" de comunidade rural no Brasil. Esta proposição teve considerável circulação na fase áurea da CAPH (basicamente, durante os anos 70), encontrando-se atualmente quase em desuso. Assim, por exemplo, "... os holandeses (...) puderam contribuir (...) com a realização de uma moderna colonização na forma de comunidades cooperativadas que serviram de modelo e inspiração para muitos interessados no desenvolvimento do campo e na elevação do homem do campo" ("Cooperativa Agro-Pecuária Holambra...", 1971, p. 1, da apresentação de Hogenboom). Outro exemplo pode ser considerado o "projeto Holambra III" (1980), que pretendia ser uma espécie de réplica das duas Holambras.

Esch (1981: 68-69) também trata do assunto: "que valor tem a cooperativa rural Holambra para um país em desenvolvimento como o Brasil? Eduardo Galeano considera em seu livro 'O Pulmão de um Continente' como um dos principais fatores da diferença no desenvolvimento entre América do Norte e América Latina o fato de na América Latina a terra ter se tornado propriedade de um pequeno grupo de elite, enquanto na América do Norte a terra ter sido dividida entre um grande grupo de imigrantes com o compromisso de cultivar essa terra no prazo de cinco anos. Dessa forma desenvolveu-se na América do Norte um grupo de farmers e trabalhadores rurais livres, que criava um mercado interno através do qual o desenvolvimento industrial era estimulado. 'As pessoas que emigravam para a América do Norte não vinham saquear tesouros legendários, mas estabelecer-se com sua família no novo mundo e ali reproduzir sua forma de vida e trabalho, tal como o faziam na Europa. Não se tratava de caçadores de fortuna, porém pioneiros; eles não vinham saquear, mas colonizar; eles fundavam

povoados'. A fundação da cooperativa rural holandesa no Brasil pode ser vista sob esse ângulo..."

Ao levar-se em conta os problemas estruturais enfrentados pela CAPH, a proposição da comunidade Holambra como "modelo" perde boa parte de sua validade. Isto obviamente não invalida as considerações de Hogenboom e de Esch, mas restringe bastante sua validade.

Além disso, os recursos técnicos bastante acima da média rural brasileira (e várias médias rurais regionais), aliados às condições de obtenção de crédito historicamente incomuns, tornam-na um exemplo extremamente difícil de ser imitado no Brasil.

BIBLIOGRAFIA CITADA

BIBLIOGRAFIA CITADA

I. Geral

BENETTI, M.D., "Endividamento e Crise no Cooperativismo Empresarial do Rio Grande do Sul: Análise do Caso FECOTRIGO/CENTRAL-SUL - 1975/83", In Benetti, M.D. e Frantz, T.R. (coord.), "Desenvolvimento e Crise do Cooperativismo Empresarial do RS, 1957-84", Ed. FEE/FIDENE/FECOTRIGO, Porto Alegre, 1985.

BENETTI, M.D., "Origem e Formação do Cooperativismo Empresarial no Rio Grande do Sul", Ed. FEE, Porto Alegre, 1982.

CORADINI, O.L., "Produtores, Cooperativismo Empresarial e Multinacionais: o Caso do Trigo e da Soja", In Coradini, O.L. e Fredericq, A., "Agricultura, Cooperativas e Multinacionais", Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1981.

"Documento-base do X Congresso Brasileiro de Cooperativismo", mimeo, redação provisória discutida entre os presentes ao congresso, 1988.

DUARTE, L.M.G., "Capitalismo & Cooperativismo no R.G.S.", Ed. LPM/ANPOCS, Porto Alegre, 1986.

FALKEMBACH, E.M.F., "Dinâmica Social e Cooperativismo: o Caso da FECOTRIGO - 1958/72", In Benetti, M.D. e Frantz, T.R. (coord.),

"Desenvolvimento e Crise do Cooperativismo Empresarial do RS, 1957-84".

FRANTZ, T.R., "Cooperativismo Empresarial e Desenvolvimento Agrícola", Ed. COTRIJUÍ/FIDENE, 1982.

LAUSCHNER, R., "Autogestão, Cooperativismo e Capitalismo". Perspectiva Econômica, UNISINOS, vol. 12, nº 36, São Leopoldo, 1982.

"Lei nº 5.764", de 16 de dezembro de 1971.

LOUREIRO, M.R., "Cooperativismo e Reprodução Camponesa", In Loureiro, M.R. (org.), "Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil", Ed. Cortez, São Paulo, 1981.

"Melhores e Maiores", Edição Especial da revista Exame, 1987.

MIRANDA, V.M.H., "Doutrina e Empresa Cooperativas", tese de doutoramento, mimeo, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara, 1973.

MÜLLER, G., "COTRIJUÍ: Tentativa de Criação de um Conglomerado de Capital Nacional", In Loureiro, M.R., (org.), "Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil".

PINHO, D.B., "A Doutrina Cooperativa e a Problemática do Desenvolvimento Econômico", In "A Problemática Cooperativista no Desenvolvimento Econômico", Fundação Friedrich Naumann, Ed. Artegráfica, São Paulo, 1973.

PINHO, D.B., "A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista e Socialista", Ed. Pioneira, São Paulo, 1965.

SERRA, E., "Contribuição ao Estudo do Cooperativismo na Agricultura do Paraná: o Caso da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá", dissertação de mestrado, mimeo, UNESP, Rio Claro, 1986.

2. Sobre a Holambra

BALANÇO ANUAL, 1949-87.

"Cooperativa Agro-Pecuária Holambra, Cooperativa de Imigração e Colonização Holambra, Instituto de Estudos e Assistência Social Holambra", São Paulo, 1971.

Documentos-síntese de vendas da CAPH, 1952-87.

ESCH, P., "Holambra: Een Nederlandse Landbouwcooperatie in Brazílie", mimeo, 1981.

Escrituras de compra e venda de terra disponíveis na CAPH.

ESTATÍSTICA DE PRODUÇÃO DOS ASSOCIADOS - CAPH, 1962/63, 1967/68, 1972/73, 1978, 1983, 1985 e 1987.

"Fazenda Ribeirão: De Nederlandse Kolonie in Brazílie", Ed. CAPH, 2ª edição revista, 1949.

INFORMATIVO CAPH, diversos números.

KLEIN GUNNEWIEK, H., "Herinneringen van een Emigrant, Holambra I", mimeo, Holambra/KVOE, 1985.

"Orientatiereis Langs Kleine Nederlandse Agrarische Nederzettingen in Brazilië", mimeo, Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda, 1988.

RELATÓRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, 1980-87.

SMITS, M., "Met Kompas Emigreren: Structuur en Ideologie van de Emigratie van Katholieken (1946-1972)", mimeo, 1987.

WIJNEN, C.J.M., "Holambra I: Nederlandse Boeren in Cooperatief Verband in Brazilië", Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1976.